

TARTU ÜLIKOOLI NARVA KOLLEDŽ

ÜHISKONNATEADUSTE LEKTORAAT

Svetlana Tsarjova

**EESTI HARIDUSKORRALDUSEST TULENEVAD NOORE ÕPETAJA
MOTIVEERIMISE PROBLEEMID**

Lõputöö

Juhendaja lektor Aet Kiisla

NARVA 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

/töö autori allkiri/

SISUKORD

SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS	5
1. EESTI HARIDUSSÜSTEEMI ÜLDINE KORRALDUS JA JUHTIMINE...8	
1.1. Eesti hariduskorraldus.....	8
1.2. Noore õpetaja mõiste	9
1.3. Noorte õpetajate arvestus ja planeerimine Eestis	10
1.3.1. Noorte õpetajate isikkoosseis	11
1.3.2. Noorte õpetajate tarve.....	12
1.3.3. Noorte õpetajate värbamine.....	13
2. EESTI HARIDUSSÜSTEEMI PROBLEEMID	17
2.1. Personali planeerimise seos strateegilise planeerimisega	17
2.2. Õpetaja ameti maine	18
2.3. Hariduskorralduse terviklikkus.....	19
2.4. Noorte õpetajate esma- ja täiendõpe	20
2.5. Valdkonna finantseerimine	21
2.6. Teaduslik lähenemine haridusele	22
3. NOORE ÕPETAJA MOTIVATSIOONI VARASEMAD UURINGUD	24
3.1. Motivatsiooni mõiste	24
3.2. Maslow'i motivatsiooniteooria ja noorte õpetajate motiveerimine	25
3.3. Õpetajate motivatsiooni uuringute ülevaade.....	28
4. EESTI HARIDUSKORRALDUSEST TULENEVAD NOORE ÕPETAJA MOTIVEERIMISE PROBLEEMID TEOORIAS JA PRAKTICAL	31

4.1. Intervjuud haridusala ekspertidega – uurimismeetodi valiku põhjendus ja kirjeldus	31
4.2. Intervjuud haridusala ekspertidega – arutelu ja järeldused.....	34
4.3. Noorte õpetajate motiveerimisele suunatud meetmed	38
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	44
KIRJANDUS	46
LISAD	51
Lisa 1. Elukestva õppe strateegia seosed teiste valdkondlike arengukavadega (Elukestva õppe strateegia aastateks 2014-2020)	52
Lisa 2. INTERVJUU HTM ÜLDHARIDUSOSAKONNA AMETNIKEGA.....	53
Lisa 3. Fookusrühma ekspertintervjuu küsimustik	55
Lisa 4. Fookusrühma intervjuu transkriptsiooni kontentanalüüsi tabel	56

SISSEJUHATUS

Haritust on alati peetud nii üksikisiku kui ka ühiskonna arengutaseme hindamisel väga tähtsaks näitajaks, seega tegelevad paljud arenenud ja ka alles arenemisjärgus olevad riigid oma haridussüsteemi pideva arendamisega. Faktiks jääb aga see, et mõned haridussüsteemid on edukad, mõned vähemedukad. Paljud rahvusvahelised ja Eesti uuringud rõhutavad motiveeritud ja asjatundlike õpetajate tähtsust kvaliteetse hariduse saamisel. Vaatamata viimastele andmetele Eesti hariduse kõrge tasemest OECD edetabelis, jääb aga probleemiks õpetajate kõrge vanus ja noorte õpetajate väike osakaal. Lisaks tuuakse õpetajahariduse strateegiates ja rahvusvahelistes uuringutes korduvalt välja järgmised õpetajate isikkoosseisu puudutavad probleemid: noorte madal huvi õpetaja ameti vastu, madal õpetajate rahulolu oma tööga ja õpetajaameti staatusega ühiskonnas ning suur töövahetus õpetajate seas. Seetõttu muutub Eesti hariduskorralduses aktuaalseks teemaks haridusjuhtimine sh kvalifitseeritud tööjõu värbamine, juhtimine, toetamine ja motiveerimine e strateegiline personalijuhtimine, eriti noorte õpetajate suhtes. Tegeldes personalijuhtimisega terviklikult, tähtsamaks küsimuseks jääb, kuidas kvalifitseeritud töötajaid kinni hoida. Varasemates uuringutes on juba uuritud (noorte) õpetajate kutsevalikut mõjutavaid tegureid (nt Voltri jt 2013; Karabenick, Conley 2011). Samuti on uuringuid tulemusliku juhtimise ja koolis valitseva kultuuri seostest õpetajate toetamisel ja motiveerimisel (nt Kitsing jt 2015; Soonsein 2012). Selle tööga tahan rõhutada seda, et õpetajad sh noored õpetajad on hariduskorralduse osa ning probleemi lahenduse eelduseks on terviklik valdkonna, organisatsiooni ja indiviidi hetkeolukorra ülevaade ja probleemide väljaselgitamine. Probleemide lahendamisel tuleb samuti läheneda terviklikult kõikidele nendele tasanditele.

Seega pean teemat *Eesti hariduskorraldusest tulenevad noore õpetaja motiveerimise probleemid* aktuaalseks.

Uurimistöö eesmärgiks on selgitada välja, millised Eesti hariduskorraldusest tulenevad probleemid kõige rohkem mõjutavad noorte õpetajate motiveerimist ning esitada ettepanekud, milliseid meetmeid võiks Eesti hariduskorralduse valdkonnas rakendada, et motiveerida kvalifitseeritud noori õpetajaid.

Eesmärgi saavutamiseks täidan järgmised ülesanded:

1. teha ülevaade Eesti hariduskorraldusest ja personalijuhtimise põhimõtetest ning tuua esile peamised haridusvaldkonna probleemid, mis on seotud noorte õpetajate motiveerimisega;
2. välja tuua Eesti haridusstrateegiatest tulenevad haridusvaldkonna probleemid;
3. teha ülevaade motivatsiooni käsitlustest ning selgitada välja varasemate uuringute abil, millele tuleb pöörata tähelepanu noorte õpetajate motiveerimisel;
4. viia läbi intervjuud haridusala ekspertidega noorte õpetajate motivatsiooni probleemidest ja võimalustest neid lahendada, määrata peamised probleemid ning teha ettepanekud noorte õpetajate motiveerimisele suunatud võimalustest.

Sellega vastan töös järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on Eesti hariduskorralduse kui terviku probleemid noorte õpetajate motiveerimisel?
2. Missuguseid meetmeid võiks kasutada nende probleemide lahendamiseks ja noorte õpetajate motiveerimiseks?

Püstitatud probleemi lahendan kvalitatiivsel uurimismeetodil. Täites esimesed ülesanded koondan tervikliku info noortest õpetajatest Eestis, selles on minu töö põhimõte. Empiirilise osa andmekogumismeetoditeks on intervjuu Haridus- ja Teadusministeeriumi ametnikega (uurimisprobleemi paremaks mõistmiseks uuringu ettevalmistuse etapil) ja fookusrühma intervjuu haridusala ekspertidega (tähtsamate noorte õpetajate motiveerimisega seotud probleemide esile toomiseks ja uurimisprobleemi lahendamisele suunatud tõhusamate meetmete väljaselgitamiseks ühise arutelu käigus).

Töö koosneb neljast peatükist. Esimeses vaatan üle Eesti hariduskorralduse ning noore õpetaja koha selles struktuuris personalijuhtimise vaatenurgast. See lubab määrata Eesti hariduskorraldusest (sh personalijuhtimisest) tulenevad noore õpetaja motiveerimise probleemid. Teises – toon välja Eesti haridusstrateegiates esinevad vastuolud, mis mõjuvad Eesti hariduskorraldusele ja noorte õpetajate motivatsioonile. Antud samm on tähtis, kuna personali planeerimine on asutuse strateegilise planeerimise osa. Kolmandas – selgitan välja motivatsiooniteooriate ja varasemate uurimuste põhjal

õpetajaid motiveerivad tegurid. See aitab aru saada, millega tuleb arvestada noorte õpetajate motiveerimisel. Nende ülesannete täitmisel toetun teemakohasele kirjandusele (sh Alas, Üksvärav, Elenurm, Saks, Maslow jt), valdkonna strateegilistele dokumentidele, varasematele uuringutele, ülevaadetele, raportitele jms. Kolmes peatükis kogutud ja analüüsitud andmete alusel koostan küsimustiku fookusrühma intervjuu läbiviimiseks. Saadud info analüüsile on pühendatud neljas peatükk. Selle lõpus lähtudes haridusala ekspertide arvamusest, toetudes maailma tulemuslikumate haridussüsteemide kogemusele ning lähtudes Eesti hariduskorralduse eripärast pakun oma nägemuse probleemi lahenduse võimalustest.

1. EESTI HARIDUSSÜSTEEMI ÜLDINE KORRALDUS JA JUHTIMINE

1.1. Eesti hariduskorraldus

Arvestades asjaolu, et "inimese motivatsioon aktualiseerub käitumisena peaaegu alati suhtes olukorra ja teiste inimestega " – noorte õpetajate motivatsiooni uurimine kaasneb samuti olukorra uurimisega (selles töös hariduskorralduse ja -juhtimisega), "seega õpime mõistma nii maailma kui ka indiviidi selles maailmas " (Maslow 2007:69). Noore õpetaja motivatsiooni probleemi seostan selles uurimistöös Eesti hariduskorraldusega. Maslow'i (2007: 213) järgi on, näiteks, "hea ühiskond" institutsionaalselt korraldatud nii, et see soodustaks, julgustaks, hüvitaks ja tekitaks maksimaalselt häid inimsuhteid ja minimaalselt halbu inimsuhteid". Samuti Albert Einstein ütles, et "ühtegi probleemi ei saa lahendada samal tasandil, kus nad tekivad. Probleemide adekvaatseks lahendamiseks on vaja näha nende esmapõhjust ja mõista nende tekkimise põhjust füüsilises maailmas" (viidatud Saks 2011: 35 järgi). Õpetaja, sh noor õpetaja, on hariduskorralduse osa, selle põhiline ressurss. Seega vaatlen uurimisprobleemi lahendamisel haridusjuhtimist terviklikult. Personalijuhtimises samuti rõhutatakse terviklikku lähenemist e üksikisiku, organisatsiooni ja keskkonna mõju organisatsiooni edukusele, millele tuleb pöörata suurt tähelepanu strateegilisel personalijuhtimisel (Alas 2001: 33-34).

Eesti puhul juhivad seadusandliku ja täidesaatva riigivõimu tasandil haridussüsteemi Riigikogu, Vabariigi Valitsus ning Haridus- ja Teadusministeerium. Oma kindel roll haridussüsteemi juhtimises on maakonnal, kohalikul omavalitsusel, haridusasutusel. (Eesti haridussüsteemi korraldus 2009/2010: 25) Kui rääkida konkreetsemalt õpetajate töötingimuste määratlemisest, siis "Vabariigi Valitsus kehtestab õpetajatele lühendatud tööaja; Haridus- ja Teadusministeerium kehtestab pedagoogide kvalifikatsiooninõuded ning atesteerimise alused ja korra, moodustab atesteerimiskomisjoni ja osaleb selles, teostab riiklikku järelevalvet; maakonnavalitsus korraldab õpetajate teenistuse tugisüsteeme, osaleb riiklikus järelevalves; kohalik omavalitsus/kooli pidaja sõlmib töölepingu direktoriga, kehtestab kooli koosseisu (ministri määrusega kehtestatud miinimum on kohustuslik), kuulutab välja konkursi vabade ametikohtade täitmiseks, osaleb pedagoogide atesteerimiskomisjonis, võib pakkuda soodustusi; peab tagama õpetajate metoodilise teenindamise; aine- ja kutseliitude esindajad osalevad atesteerimiskomisjonis" (Eesti haridussüsteemi korraldus 2009/2010: 151). Sellest

lähtuvalt on Eesti hariduskorraldus kindel hierarhiline süsteem. Eesti haridussüsteemi korralduse (2009/2010: 32) ülevaatest selgub, et samas toimub erinevate haridustasemete omavaheline koostöö "eelkõige nende otsustuste tegemisel, mis puudutavad: haridussüsteemi kui tervikut; haridussüsteemi arendamist; teabevahetust; eksamite korraldust; haridusuuringute arendamist; haridustöötajate koolitust ja täienduskoolitust; õppematerjalide baasi arendamist." Eesti õpetajahariduse strateegias (2009-2013) rõhutatakse, et lahendada probleemi esmaõppe lõpetanud noortega, kes ei asu oma erialal tööle, on vajalik erinevate huvirühmade koostöö (nt õpetaja, kool, ülikool, kohalik omavalitsus, ministeerium jt). Sellest järeldan, et Eesti hariduskorralduses tuleb teha tõhusamat koostööd personalijuhtimise valdkonnas, eriti noorte õpetajate motiveerimise osas. Taimi Elenurm rõhutab, et "mõtestatud ja teadlikult tervikuks kujundatud personalijuhtimise strateegiaid – süsteemi, põhimõtteid, poliitikat, meetodeid – rakendatakse Eesti ettevõtetes ja asutustes veel küllaltki harva. Enamasti tegeldakse personalitöös arvestuse ja dokumenteerimisega ehk kaadritööga selle traditsioonilises, bürokraatlikus tähenduses. Inimressursi juhtimiseni (Human Resource Management, HRM) inimeste kui strateegilise varaga arvestamiseni, - pole veel üldjuhul jõutud." (Tööturg 2008: 90) Antud probleemi Eesti hariduskorralduses tõestavad koolide sisehindamise raportis tehtud järeldused; mille kohaselt on "vähe parimat kogemust personalitöö valdkonnas (33%)" (Sisehindamise alane uuring 2011: 51).

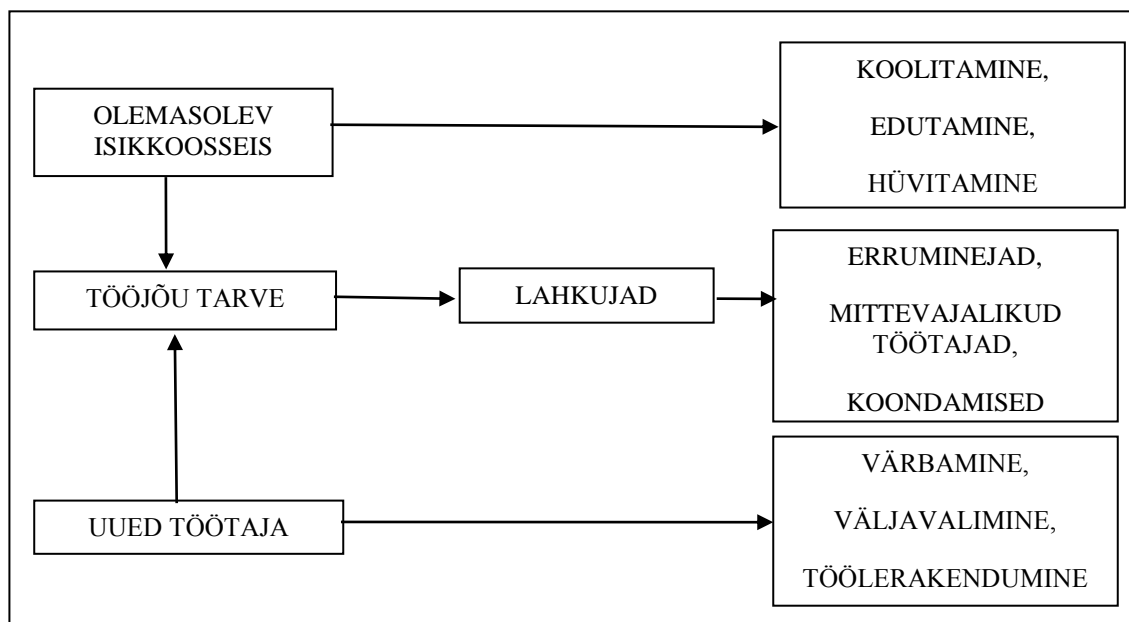
1.2. Noore õpetaja mõiste

Käesoleva töö uurimuse objektiks on noor õpetaja. Selles töös pean silmas noore õpetaja all mitu tähendust, mis aitab vaadelda probleemi terviklikult. Kõigepealt see on õpetaja õpetajakogemusega kuni 5 aastat, kuna Edutopia andmete järgi lahkub umbes 30% õpetajatest ametist esimese kolme aasta jooksul ning 45% esimese viie aasta jooksul (viidatud Fudin 2013 järgi). Samuti on noor õpetaja õpetajakoolitust saanud noor (sõltumata sellest, kas ta asus kooli tööle või mitte), kuna Eesti õpetajahariduse strateegias (2009-2013) on välja toodud, et "õpetajakoolituses on lõpetajate üldine hulk tasemel, mis võiks katta lasteasutuste ja koolide vajadusi, kuid probleemi tuleb näha pigem selles, et esmaõppe lõpetanud noored ei asu oma erialal tööle". Lisaks on noor õpetaja esmalt õpetajaametisse teisest ametist asunud töötaja sõltumata vanusest (nt programm "Noored kooli").

1.3. Noorte õpetajate arvestus ja planeerimine Eestis

Edasi vaatlen Eesti hariduskorraldust strateegilise juhtimise vaatenurgast, kuna tänapäeval lähtutakse personalijuhtimises uuest arusaamast, rääkides töötajast kui isiksusest e inimressursist ning ettevõtte suurimast varast. Taimi Elenurm rõhutab, et "töötaja isiksus mõjutab organisatsiooni töö tulemuslikkust kõigist teistest ressurssidest enim ja temale tuleb leida parem rakendus" (Tööturg 2008: 92). Viimasel ajal korraldatud uuringutes jõuti arusaamani, et koolide tulemuslikkuse tõstmise kõige olulisemateks eeldusteks on "õigete inimeste leidmine õpetajaametisse ning tingimuste loomine nende kujunemiseks headeks õpetajateks-juhendajateks" (Barber, Mourshed 2007). Näiteks, Eesti õpetajahariduse strateegias (2009-2013) on välja toodud kvaliteetse hariduse eelduseks just motiveeritud ja asjatundlikud õpetajad, kelle kujunemisele aitavad tõhusalt kaasa õpetajahariduse strateegiad. See tähendab, et kooli peavad jõudma ja sellega kohanema kvalifitseeritud noored õpetajad ning see protsess on strateegilise tähtsusega tervele haridusvaldkonnale.

Strateegilises personalijuhtimises on isikkoosseisu arvestus ja planeerimine tähtsal kohal, nn inimressursi inventuur, mis lubab välja selgitada hetkeolukorda ja määrata edaspidised sammud (Üksvärav 2008: 190). Selle põhipunktid on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. Isikkoosseisu plaanimise põhipunktid (Üksvärav 2008 järgi).

1.3.1. Noorte õpetajate isikkoosseis

Edasi vaatlen Eesti hariduskorralduse hetkeolukorda, võttes aluseks eeltoodud joonise (vt joonis1). Statistika järgi on Eestis seisuga 2013.-2014. õppeaasta noorte õpetajate (<30) osakaal vaid 11% (HaridusSilm). Nendest protsentidest ei ole võimalik teha järeldus, kas see on piisav noorte õpetajate osakaal või mitte, kuid rahvusvaheliste uuringute järgi on meie põhikooli ülemise astme õpetajad vanemad kui teistes riikides (TALIS 2013). Sama uuring näitab, et Eesti õpetajate rahulolu oma tööga on praegu madalam kui teistes riikides ning eriti madal on õpetajate rahulolu õpetajaameti staatusega ühiskonnas – ainult 14% uuringus osalenud õpetajatest ja 12% koolijuhtidest usub, et õpetajaamet on ühiskonnas väärtustatud (TALIS 2013). See võib omakorda mõjutada noorte suhtumist õpetaja ameti valikul. Indrek Teder oma aastakonverentsi ettekandes haridusjuhtidele rõhutas, viidates OECD uuringule (Barber, Mourshed 2007), et haridussüsteemi kvaliteet ei saa olla kõrgem kui õpetajate õpetamiskvaliteet. Sealjuures mängib suurt rolli õpetaja maine (millele pööratakse suurt tähelepanu Eesti Haridusstrateegias 2012-2020 "Eesti hariduse viis väljakutset"). Ta leiab, et maine kujundamisega tuleb tegeleda. Samuti on ta veendunud, et maine läheb paremaks, kui õpetajateks saavad ja jäävad vaid need, kes sellesse ametisse sobivad nii oma erialateadmiste kui ka isikuomaduste poolest. Ta toob näiteks, et õigete inimeste leidmisel ja õpetamiskvaliteedi tõstmisel järgivad pea kõik tippsüsteemid kaht põhimõtet: tõhusad mehhanismid õpetajakandidaatide väljavalmimiseks, algajatele õpetajatele korraliku stardiraha väljamaksmine ning teiseks – õpetajate pidev toetamine, nõustamine, et õpetaja poleks oma probleemidega üksi (Teder 2012). Andes noore õpetaja mõiste difinitsiooni mainisin, et palju noori õpetajaid lahkub koolist esimese kolme-viie aasta jooksul (vastavalt 30% ja 45%) (Fudin 2013). Nii suur kaadrite lahkumine, ei ole strateegilise juhtimise seisukohalt kuigi mõistlik ressursside kulutamine. Eesti koolide sisehindamise alase uuringu lõpprapordi (2011: 75) järgi õpetajate koolist lahkumispõhjusi ei uurita, seega pole võimalik esitada konkreetset statistikat Eesti kohta. Samuti on raske teha selle küsimuse riskianalüüsi, mis omakorda raskendab strateegiliste eesmärkide saavutamise Eesti hariduskorralduses. Kõige sagedamini kõlavate noorte õpetajate koolist lahkumise põhjuste juures sh ameti madal maine, madal töötasu, suur koormus, raskused töös noorukitega jms võib selle põhjuseks nimetada "harjumatut noorte tööturukäitumist, st noored inimesed kipuvad töökohti sageli vahetama" (Tööturg 2008: 61).

Personalijuhtimise koolitustel räägitakse tihti personali isiksuse sh tema oskuste, teadmiste, isikuomaduste jms tähtsusest, kuid tänapäeval rõhutatakse üha sagedamini strateegilise juhtimise tähtsust e oskust, saades kvalifitseeritud tööjõudu, rakendada temas peituvat ressursi osavalt asutuse arengu heaks. "Personali väärtus peitub töötajate oskustes, teadmistes, kogemustes, suhtumises ja pühendumises. Ettevõtte väärtust suurendab aga võime palgata, koolitada, motiveerida ja kinni hoida oma ala parimaid inimesi. Loomulikult on võimalik uusi töötajaid saada ka väljastpoolt, kuid sageli on otstarbekam koolitada ja arendada oma töötajaid." (Varendi, Teder 2008: 82) Seega tuleb Eesti hariduskorralduses tõhustada personalijuhtimise kontekstis tööd terviklikult nii olemasolevate kui ka uute kaadrite koolitamise, edutamise ja hüvitamise valdkonnas, luues selleks tõhusad mehhanismid.

1.3.2. Noorte õpetajate tarve

Edasi vaatlen vastavalt isikkoosseisu plaanimise põhipunktidele (vt joonis 1) noorte õpetajate tarvet Eestis. Lähtuvalt selles töös kasutatud noore õpetaja mõiste definitsioonist, mille kohaselt noor õpetaja on sh õpetajakoolituse lõpetanud noor, vaatlen õpetajate koolitusvajaduse prognoosimist alates kõrghariduse tasemest.

Riikliku koolitustellimuse (sh õpetajate osas) kavandamine on mitmeid valdkondi ja koostööpartnereid hõlmav protsess. Nendeks partneriteks on ministeeriumid, Eesti Tööandjate Keskliit, Statistikaamet, Kutsevalifikatsiooni Sihtasutus, Rektorite Nõukogu, Rakenduskõrgkoolide Rektorite Nõukogu, Eraülikoolide Rektorite Nõukogu, Eesti Üliõpilaskondade Liit, kutseliidud. Kõik ettepanekud edastatakse Haridus- ja Teadusministeeriumile (kuhu kuuluvad ministeeriumide ja sotsiaalsete partnerite esindajad), mis on koos riikliku koolitustellimuse komisjoniga peamised osalejad selles protsessis. Koolitustellimuse kavandamises osalevad veel kohalikud omavalitsused. Haridusseaduse põhjal on neil kohustus prognoosida pedagoogide vajadust, abistada haridusasutusi töötajate leidmisel või kehtestada pedagoogide jaoks lisasoodustusi. Kogu protsess tugineb tööjõuvajaduse prognoosile, eelnevate aastate koolitustellimusele ja teistele kõrghariduse statistilistele näitajatele, Riigikogu ja Vabariigi Valitsuse heakskiidetud riiklikele arengukavadele, samuti õppe- ja teadustöö kvaliteedi näitajatele. Teavitamine toimub ajalehtede ja interneti vahendusel (keskhariduse taseme lõpetajatele), riikliku koolitustellimuse komisjoni liikmete kaudu (asjaomaste institutsioonidele) või 2004. aastal Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt käivitatud

veebipõhise õpetajate registri kaudu. Viimane on Eesti Hariduse Infosüsteemi (EHIS) osa, kuhu koolid sisestavad kõikide oma pedagoogiliste töötajate kohta andmed nende töökoormuse, õpetatavate ainete, haridustaseme, täienduskoolituse ja keeleoskuse kohta. Selles on avalik lisamoodul, kuhu koolid saavad kanda oma vakantsed töökohad. (Eesti haridussüsteemi korraldus 2009/2010: 154-155)

Eelkirjeldatud protsessi jälgitakse riiklikul tasandil, nii, näiteks, soovitas 2004. aastal Riigikontroll Haridus- ja Teadusministeeriumile põhjalikult analüüsida õpetajakoolituse riigieelarveliste kohtade jagunemist erialade kaupa, et leevendada osa õpetajate puudust ja vältida teiste ületootmist (Randma 2004).

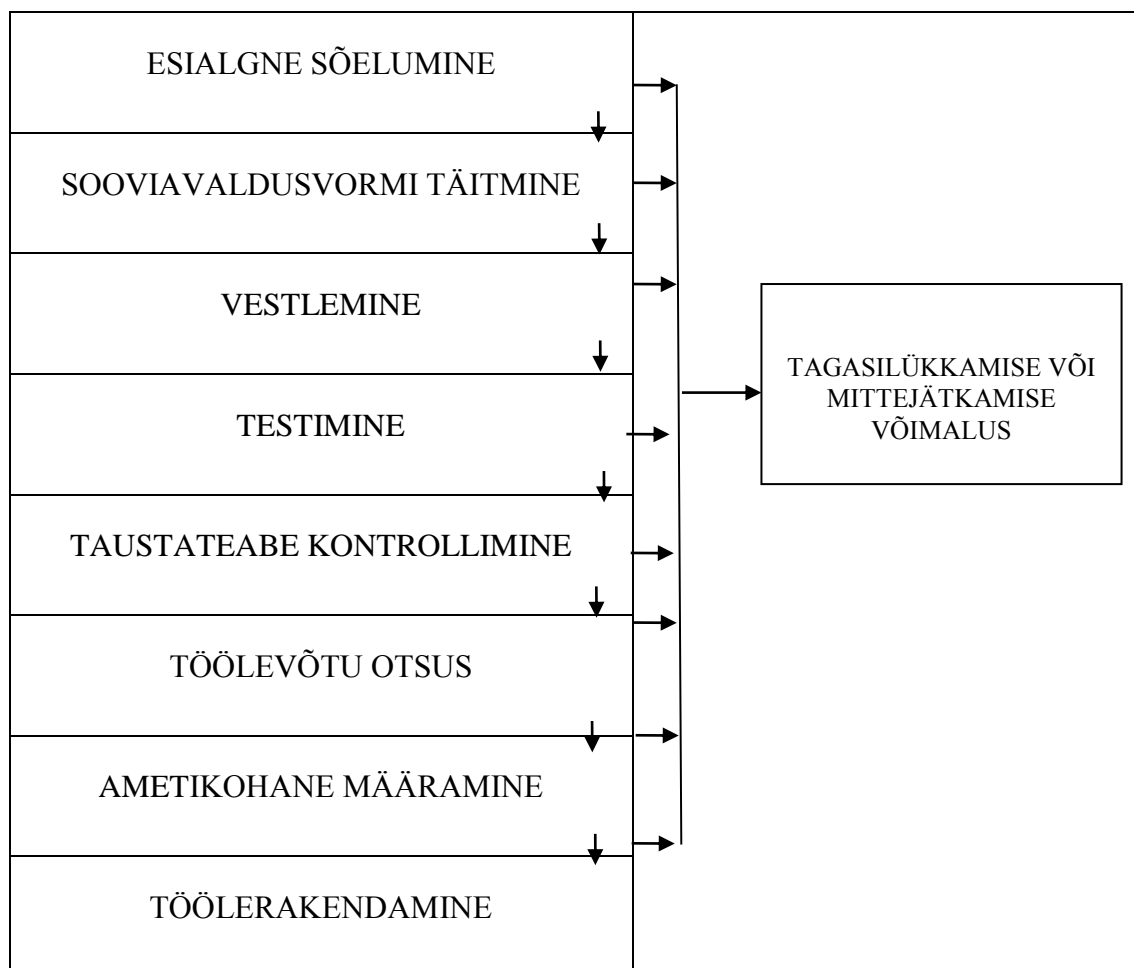
Eesti õpetajaskonna ülevaatest (2008: 21-22) aga selgus, et olemasolev õpetajate vajaduse planeerimine, mis seostub vajadusega asendada lahkuvaid töötajaid ja õppijate koguarvu muutumisega, ei kajasta uute töötajate vajadust terviklikult ega täpselt. Ülevaates tuuakse välja, et uute töötajate vajadus sõltub veel erinevates koolides personali rakendamise viisist. "Riiklikud registrid aitavad jälgida üldisi õpetajate tööturu trende, ent samavõrd oluline on, et koolides (koolide ühendustes, omavalitsustes) tegeletaks personalivajaduste analüüsi ja värbamistegevuse arendamisega" (Eesti õpetajaskonna ülevaade 2008: 21-22). Samuti peab vaatlema õpetajaskonna voolavust kui tervikut, mis omakorda käsitleb varajast karjääri katkestamist või ajutisi ametikohalt eemalviibimisi (Eesti õpetajaskonna ülevaade 2008: 34). Nii nagu varem juba tõin välja, toetudes Eesti koolide sisehindamise lõpprapordile, ei ole Eesti koolides veel sellise praktikani jõutud. Need asjaolud on tähtsad edaspidiseks edukaks personali motiveerimiseks.

1.3.3. Noorte õpetajate värbamine

Vastavalt isikkoosseisu plaanimise põhimõtetele (vt joonis 1) toimib selles protsessis veel üks tähtis etapp e uute töötajate värbamine, väljavalimine ja töölerakendamine. "Värbamisega tagab organisatsioon endale vajalikud töötajad ning kujundab ka oma mainet hea tööandjana. Hea maine sõltub sellest, kuivõrd toetab tööandja töötaja arengut, mis on tegelikult eluliselt vajalik ka organisatsioonile. Just selle kaudu moodustub ka töötaja huvide olulisem ja püsivam ühisosa." (Tööturg 2008: 85) Seega ei ole noorte õpetajate värbamine lihtsalt üks hariduskorralduse sh personalijuhtimise osa, vaid strateegiliselt tähtis ülesanne, millest sõltub nii iga konkreetse kooli tulemuslikkus

kui ka terviklikult õpetaja elukutse ja hariduse maine Eestis. Maailma parimate haridussüsteemide uuringud näitavad, et arenenuimate haridussüsteemide (nt Austraalia, Belgia, Soome, Honkong, Jaapan jt) loomisel on kvalifitseeritud noorte kaadrite värbamine väga tähtis (Barber, Mourshed 2007).

Personalijuhtimises nähakse värbamiskäiku järgmiselt (vt joonis 2).



Joonis 2. Ametikoha täitmise põhisammud (Üksvärav 2008 järgi).

Eesti koolide sisehindamise alase uuringu lõpprapordi (2011: 48-48, 72) järgi ei ole kõikides sisehindamise aruannetes kirjeldatud värbamise teemat (84,7%), personali värbamise mõjusust analüüsitakse sisehindamisaruannetes veel vähem, ehk millised värbamiskanalid on osutunud kõige tulemuslikumaks, mis on töötanud ja mis mitte, missugused on olnud tulemused, milliseid järeldusi sellest võib teha jne). Samuti koolide sisehindamise aruannete põhjal oli tehtud järeldus, et paljude protsessidega personalijuhtimise sh eestvedamise ja juhtimise valdkonnas (nt koolitatud mentor toetamaks noori õpetajaid) alustati üsna hiljuti (Sisehindamise alane uuring 2011: 53).

Seega pole hetkel võimalik teha usaldusväärsed järeldused värbamisprotsessist Eesti hariduskorralduse osana. Siinkohal pean tähtsaks vaadelda tippharidussüsteemide kogemust selles valdkonnas, kuna mõned neist nt "Inglismaa on sobivate eeldustega õpetajakandidaatide leidmiseks kasutusele võtnud ärimaailmas rakendatavad turundus- ja värbamisstrateegiad" (Barber, Mourshed 2007: 21).

Maailma tippharidussüsteemides on õpetajakoolituse läbimise eeltingimuseks õpetajakandidaadi kuulumine haridussüsteemi parimate lõpetajate hulka "Faakid ashay la yua'tee " ("Sa ei saa anda seda, mida sul ei ole.") (Barber, Mourshed 2007: 15-16). Maailma tippharidussüsteemid viivad selektsiooniprotsessi läbi juba enne õpetajakoolitusprogrammiga liitumist, kas otsese valiku teel või vähendades õpetajakoolituskohtade arvu, et nõudlus ja pakkumine oleksid tasakaalus (Barber, Mourshed 2007: 21). Eestis samuti pöörati ülikoolide tähelepanu sellele, kas õpetajakutset omandama asuvad ja seda omandavad noored on tõepoolest õpetajakutsele orienteeritud (Randma 2004). Veel maailma tippharidussüsteemides kasutatakse kolme erinevat mehhanismi õpetajate värbamise käigus. Need on:

1. Kogu süsteemi hõlmavad värbamisprotsessid.
2. Kohtade arvu kontrollimine rahastamise abil.
3. Alternatiivsed mehhanismid. (Barber, Mourshed 2007: 23)

Nii väljaarendatud tõhusad mehhanismid õpetajakandidaatide väljaavalimiseks, kontroll õpetajakoolitusprogrammiga liitumise üle, alternatiivsed võimalused eelneva töökogemusega õpetajakandidaatide toomiseks koolidesse, eelneva töökogemusega õpetajakandidaatide toomiseks koolidesse, algajatele õpetajatele korraliku stardiraha väljamaksmine on tippharidussüsteemide meetmed, mis ennetavad liiga suure lõpetajate arvu tõttu tekivad probleemid töökoha leidmisega, muutes õpetaja eriala võimekamatele lõpetajatele atraktiivseks, seega tõstavad elukutse mainet ühiskonnas (Barber, Mourshed 2007: 16, 20).

Eestis makstakse samuti noortele õpetajatele alates 2004. aastast lähtetoetus, süsteemi sisseelamiseks rakendatakse kutseaasta võimalust ning tugisüsteemi raames on noortel õpetajatel koolides nõustajad ja mentorid. Kuid hetkel ei ole võimalik rääkida tulemustest, sest ei ole tehtud nende meetmete efektiivsuse analüüsi (nt õpetajate

lähtetoetuse mõju uuring on Haridus- ja Teadusministeeriumi uuringute plaanis 2015). Samuti tippharidussüsteemide analüüsi kohaselt parandab olukorda vaid terviklik lähenemine meetmete rakendamisse (Barber, Mourshed 2007).

Nii tuleb ka Eestis juba personali värbamise etapil pöörata suurt tähelepanu noorte õpetajate valimisele ja edaspidisele käitumisele tööturul, pakkuda motivatsioonipakette, jälgida nende kohanemist ja kinnistamist arendamise kaudu. See hariduskorralduses osalejate koostöö viib õpetaja ameti maine ja õpetaja pädevuse tõstmisele, kuna tänapäeval peab iga tööandja arvestama uut töötajat tööle võttes sellega, et "tuleb teadlikult investeerida aega, raha, iseenda ja kolleegide jõupingutusi uue töötaja vajalike oskuste ning pädevuste kujundamisse" (Tööturg 2008: 64). "Ettevõtte edukus sõltub suurel määral sellest, millised on töötajate teadmised, oskused ja kompetentsid, kuivõrd motiveeritud on personal ning kuidas juhid suudavad personali kaasa haarata ettevõtte eesmärkide täitmisesse" (Tööturg 2008: 74). Nii rõhutatakse, et „kõige kindlam tee saada kõrge tööviljakusega tegijaid on neid ise "üles kasvatada", mis on samas kõige kulukam variant" (Tööturg 2008: 65). Õpetaja motivatsiooni ja koolis valitseva organisatsioonikultuuri vahelisi seoseid uurivast Siret Soorsein bakalaureusetöö tulemustest ka selgus, et kaasatud ja paindlik juhtimisstiil mõjutab positiivselt õpetajate motivatsiooni, sealjuures tugevam seos ilmnes välise motivatsiooni puhul (Soorsein 2012). Samuti talendi arendamisel ja väärtuspõhise organisatsioonikultuuri loomisel tuleb arvestada sellega, et "anne avaneb mõnuses ja loovas tööõhkkonnas, mille kujundamise eest hoolitseb tööandja" (Tööturg 2008: 104). Seega organisatsiooni e antud töö kontekstis ministeeriumi, kooli, ülikooli, KOVi jt ülesandeks on vaja lisaks edukale värbamisele luua noorte õpetajate jaoks sellised töötingimused, et neil oleks võimalus areneda nii enda kui ka organisatsiooni kasuks.

2. EESTI HARIDUSSÜSTEEMI PROBLEEMID

2.1. Personali planeerimise seos strateegilise planeerimisega

Eelmises peatükis vaatlesin Eesti hariduskorraldust strateegilise personalijuhtimise vaatenurgast ning noorele õpetajale loodud töötingimusi. Selles peatükis pean tähtsaks vaadelda Eesti strateegilistest dokumentidest sh Elukestva õppe strateegiast 2014-2020 (vt selle seosed teiste valdkondlike arengukavadega, lisa 1) tulenevad probleemid, mis mõjuvad noorte madalale huvile õpetaja elukutse vastu. Selle olulisust põhjendan töö terviklikkuse põhimõtetega, kuna personali planeerimine on asutuse strateegilise planeerimise osa (Alas 2001: 41). Konkreetsemalt seda seost illustreerib joonis 3.

	Äri planeerimine	Personali planeerimine
Pikaajaline planeerimine	Strateegiline planeerimine Firma filosoofia Organisatsiooni missioon Tugevused ja nõrkused	Keskkonna uurimine Personali pakkumise analüüs Tööjõu struktuur Sotsiaalsed/kultuurilised muutused Muutused seadusandluses
2-5 aasta planeerimine	Operatsioonaalne planeerimine Organisatsiooni eesmärgid	Prognoosimine Personalivajadus töö kategooriate lõikes Muudatused tööviljakuses

Lühiajaline planeerimine	Iga-aastased eesmärgid Eelarved Majanduslikud prognoosid Iga-aastased operatsioonalsed plaanid	Personalivajaduse plaanid Nõudmine ja pakkumine Värbamisplaanid Edutamisplaanid Üleviimise plaanid Koolitus ja arendamisplaanid
--------------------------	--	---

***Joonis 3.** Äri planeerimise seotus personali planeerimisega (Alas 2001: 42 järgi).*

Rääkides Eesti haridussüsteemi probleemidest vaatlen edasi strateegilistes dokumentides väljatoodud põhimõtteid ning toon välja valdkonna ekspertide arvamused.

2.2. Õpetaja ameti maine

Esimene probleem kaasneb sellega, et õpetajaamet ei ole noortele atraktiivne, mida tõestab Elukestva õppe strateegia (2014-2020), kust selgub, et "õpetaja elukutse ei ole atraktiivne: noorte ja meesõpetajate osakaal ning konkurss õpetajakoolituse õppekavadele on väike, õpetajaks õppinud ei lähe kooli tööle." Ka eelmises strateegia versioonis oli välja toodud antud probleem. "Õpetaja staatus ühiskonnas ei vasta õpetaja rolliga seotud ootustele, õpetajakutse prestiiž on madal, ilmne on ebakõla vastutuse määra ning tasu ja tunnustuse vahel. Õpetajakutse mainekujundus on nõrk ja juhuslik. Õpetaja ei väärtusta oma kutset piisavalt." (Eesti õpetajahariduse strateegia 2009-2013) Sellest järeldan, et õpetaja elukutse maine probleem ei ole lahendatud juba pika perioodi jooksul ning tõestab veel kord teema valiku aktuaalsust ja paneb mõtlema, kuidas on ikka võimalik lahendada antud probleemi. Eelmises peatükis öeldu kinnitab õpetaja kutse staatuse tähtsust noorte õpetajate värbamise ja motiveerimise protsessis.

Taimi Elenurm seletab, et töö tähendus võib elukaare jooksul muutuda ning viitab paljude psühhoanalüütikute, uurijate ja filosoofide sh Jungi, Eriksoni, Livegoodi, Frankli ja Lukase arvamustele rääkides, et inimene saab töö kui kutsumuse mõistmiseks küpseks enamasti alles pärast 40-ndat eluaastat. Samuti rõhutab Elenurm noore täiskasvanu (20.-33. eluaasta vahel) elukaarest (see vanus pakub huvi selle töö kontekstis), et "noorele on tähtis saada palju mitmekülgseid kogemusi, et töö peaks võimaldama end proovile panna, omandada kogenumate eeskujule ja abile toetudes uusi oskusi, rakendada oma loovust ning noore sihiks on muuta ennast ja maailma, mis paneb noori kogunema edumeelse uue majanduse ja uuendusliku tehnoloogiaga organisatsioonidesse" (Tööturg 2008: 73, 75). Seega võib järeldada, et õpetaja amet ei ole noorte jaoks piisavalt atraktiivne. Ka Eesti haridusstrateegia 2012–2020 projektis tuuakse välja õpetaja positsiooni ja maine tõus Eesti haridussüsteemi väljakutseks ning pakutakse rakendada täies mahus ellu "noore õpetaja tugi- ja sisseelamissüsteem, sh suurendada õpetaja elukutse avatust, avada võimalused asuda tööle õpetajana ka väljaspool traditsioonilist õpetajakoolitust (prototüübiks nt programm "Noored kooli")". (Eesti hariduse viis väljakutset Eesti haridusstrateegia 2012–2020 projekt)

Sellest järeldan, et õpetaja elukutse maine mängib olulist rolli püstitatud probleemi lahendamisel. Sellest tulenevad järgmised probleemid noored ei vali õpetaja ametit, see elukutse ei ole atraktiivne meestele, õpetaja esmakoolitust lõpetanud noored ei lähe kooli tööle. Olukorra parandamiseks suunatud meetmeteks nimetatakse täiusliku tugisüsteemi rakendamist ning alternatiivsete võimaluste loomist õpetajana tööle asumiseks terve elukaare jooksul. Samas näitavad maailma tippharidussüsteemide kogemused, et niisuguseid olulisi muutujaid nagu õpetajakutse maine peab mõjutama poliitiliste otsuste abil (Barber, Mourshed 2007).

2.3. Hariduskorralduse terviklikkus

Teine probleem seisneb haridussüsteemi terviklikus lähenemises, nii strateegia rakendamise edukus sõltub sellest, kas kõik olulised osapooled võtavad vastutuse järgnevate ülesannete täitmise eest. Selle järgi "õppija osaleb õppes vastutustundlikult ning kujundab teadlikult oma õpiteed; lapsevanem toetab õppijat, sh tagab põhihariduse ulatuses lapse koolikohustuse täitmise; õpetaja kujundab õppimist ja arengut toetava õpikeskkonna, seab õppija võimekust arvestavad õpieesmärgid ning arendab sihipäraselt oma kutseoskusi; õppeasutuse juht tagab õppeasutuse strateegilise juhtimise, kujundab

õppimist ja arengut toetava organisatsioonikultuuri ning toetab õpetajate professionaalset arengut; kohalik omavalitsus tagab kodulähedase kvaliteetse alus- ja põhihariduse ning vajalike tugiteenuste kättesaadavuse; tööandjad esitavad haridussüsteemile selged ootused ning pakuvad õppijatele praktikakohti, õpipoisikoolitust jmt ning loovad oma töötajatele võimalusi elukestvas õppes osalemiseks; riik tagab oma regulatsioonidega kõigile inimestele võimalused kvaliteetse ja valikuterohke kesk-, kutse- ja kõrghariduse omandamiseks ning asjaliku tööturuinfo ja karjäärinõustamise " (Elukestva õppe strateegia aastateks 2014-2020).

Ka eelmises haridusstrateegia versioonis nähti et tegemist on probleemiga, mille lahendamiseks on vajalik erinevate huvirühmade koostöö (nt õpetaja, kool, ülikool, kohalik omavalitsus, ministeerium jt) (Eesti õpetajahariduse strateegias 2009-2013).

Eelöeldust järeldan, et Eesti hariduskorralduses tuleb pöörata rohkem tähelepanu probleemide terviklikule ülevaatele ja lahendamisele ning erinevate hariduse valdkonnaga seotud institutsioonide tõhusama koostöö loomise võimalustele.

2.4. Noorte õpetajate esma- ja täiendõpe

Kolmas probleem seisneb selles, et strateegiliselt määratakse, et esmaõppe, karjääri alguse ning edasise professionaalse arengu toetamisel tuleb saavutada kooskõla, sidusus, piisav rahastus ja kvaliteet. Õpetajatel peab olema võimalus saada asjakohast juhendamist kogu karjääri vältel. Õpetaja ettevalmistus esma- ja täiendõppes ning tema arengu toetamine toimetulekuks väga erilaadseid oskusi nõudvas töökeskkonnas on ebapiisav ning ei reageeri paindlikult haridussüsteemis toimuvatele muutustele. (Eesti õpetajahariduse strateegia 2009-2013)

Uurides tööturgu rõhutab Jelena Rootamm-Valter, et kogenematus põhjus on selles, et "nüüdisaegsed organisatsioonid on ebastandardised ning igaüks neist pakub töökohti, mis eeldavad unikaalset oskuste kogumit", seega "kõige kindlam tee saada kõrge tööviljakusega tegijaid on neid ise "üles kasvatada", kuid iga tööandja teab, et see on kõige kulukam variant" (Tööturg 2008: 64, 65). Hariduses on antud probleem mitmekordistunud arvestades töö nõuete rohkust, ülesannete paljusust ja suhtluskonna laiust. See probleem tuleb välja ka õpetajahariduse strateegiast (2009-2013), mille järgi "koolijuhtimise, sh personaliarenduse alane kompetentsus on paljudes koolides ebapiisav, kooli organisatsioonikultuur ei toeta alati õpetaja professionaalset arengut".

Samuti nähakse haridussüsteemis, et esmaõppe kõrval on kõrgkooli ülesandeks kujundada õpetajaks õppijate kogukondi ja arendada välja õpetaja professionaalset pidevarengut toetav tugisüsteem. "Iga riik peab rakendama meetmeid õpetajate kvalifikatsioonitaseme tõstmiseks ja nende praktiliste oskuste parandamiseks ning muutma õpetajaameti köitvaks karjäärivalikuks. Õpetajaametisse tuleb suunata uusi inimesi ja veenda ning motiveerida kogenud õpetajaid oma ametis jätkama." (Eesti õpetajahariduse strateegia 2009-2013) Kuid Jakob Saks näeb selle ülesande täitmisel nii Eesti kui ka kogu lääneliku haridussüsteemi probleemi, kuna "kõrghariduses on süvenemas kommertslikkus, mis tõrjub välja terviklikkust ja akadeemilisust ning kõrgharidust nähakse reeglina süsteemi jaoks vajaliku tööjõu ettevalmistamises, mille tulemuseks on kõrghariduse devalveerumine, kõrgemaks kutsehariduseks muutumine" (Saks 2011: 62,76). Samuti kirjutab Saks, et "kool ei õpeta ei lapsi ega täiskasvanuid (elukestev õpe) kausaalselt (põhjusest lähtuvalt) mittelineaarselt, sünteesivalt, süsteemselt, mitteduaalselt, integraalselt, loovalt mõtlema, kuna õpetajaks õppijatele ei õpetata seda. Aga mõtlemine on see, millest areng alguse saab, mitte faktiteadmistest ja tuupimisest." (Saks 2011: 69) Ta toob juurde ekspertide arvamused kõrgharidusest. Alar Karis eesti molekulaargeneetik ja arengubioloog, endine Maaülikooli ja Tartu Ülikooli rektor arvab, et "ülikooli roll on analüüsida ühiskonna vajadusi, näidata suunda ja lahendusteid, mis on kõrgemal poliitilistest kemplemistest või parajasti võimul olevate parteide suvast" (viidatud Saks 2011: 78 järgi). Randar Tasmuth EELK Usuteaduse Instituudi rektor rõhutab, et "õppija isiku kujunemine on kindlasti kõrghariduse üks missioone ja mitte vähem oluline kui tööturu esitatavate konkretiseeritud nõuetele vastamine. Viimasel ajal lausa moesõnaks saanud pädevuse teema kõrval on isiksuse kasvamine tahaplaanile jäänud." (viidatud Saks 2011: 78 järgi)

Eelöeldust lähtuvalt tuleb terviklikuma noorte õpetajate hariduskorraldusest tulenevate probleemide lahendamiseks pöörata suuremat tähelepanu ülikoolide rollile antud protsessis.

2.5. Valdkonna finantseerimine

Neljas probleem seisneb selles, et "võrreldes Euroopa Liidu keskmise õpetajapalgaga ei ole Eesti õpetajate palgatase siiski piisav, erisused palgaastmete vahel on väikesed ning karjääriredel lühike." (Eesti õpetajahariduse strateegia 2009-2013)

Jakob Saks'a arvates tuleneb see probleem Eestit ja kogu Euroopat vallutanud korporatiivsest ideoloogiast. "Kõike mõõdetakse rahaliselt, kõigele vaadatakse kasumlikkuse aspektist. Haridussüsteemis ei lähtuta enam ammu niivõrd sellest, kuidas lapsi õigesti kasvatada, edendada nende olemuspädevust, hingelis-vaimset arengut, vaid põhiliselt sellest, millist struktuuri luua ja kui palju see maksab." Tema sõnul on ka haridusreformide keskmes vaid raha. (Saks 2011: 97)

Eelnimetatud probleem ei ole oma olemuselt unikaalne. Jolanta Galecka ettekandest *Teacher, learner, and motivation in education yesterday, today, and tomorrow* rahvusvahelisel konverentsil Bratislavas, selgub, et majanduslikud probleemid on haridussüsteemis igal pool tähtsal kohal ning need peavad olema lahendatud. Samuti rõhutatakse haridusalase seadusandluse ja uute suundade määramise tähtsust. Veel tuuakse esile, et haridussüsteem vajab uusi õppematerjale ja digi-süsteeme. Üldiselt vajab haridussüsteem uut lähenemist ja defineerimist, sh õppekavad, õpetajate õpetamine, hariduse finantseerimine, haridusinstutsioonide arendamine, suhtumine õpilastesse kui unikaalsesse indiviidi jmt. (Young Digital Planet)

Taimi Elenurm samuti väidab, et palga tähtsust ei saa kapitalistlikus maailmas paraku alahinnata, kuna see on "väärtuse mõõdupuuks" tööandja silmis, mis mõjutab enesehinnangut ja kujundab staatust, kuid samas on ta kindel, et see on vaid väike osa töötaja värbamis- ja motiveerimissüsteemis. (Tööturg 2008: 85) Maailma tippharidussüsteemide kogemus samuti näitab, et ainult rahalise probleemi lahendamine ei anna haridussüsteemide tulemuslikkuse tõstmisel märkamisväärseid tulemusi (Barber, Mourshed 2007).

2.6. Teaduslik lähenemine haridusele

Viies probleem seisneb selles, et "käivitamata on õpetajahariduse valdkonna süsteemne seire ning uuringud, mis võimaldaksid teha valdkonna arendamisel pädevaid juhtimisotsuseid" (Eesti õpetajahariduse strateegia 2009-2013).

"Üksikteemadest on põhjalikumalt uuritud kutseasta rakendumist ja algajate õpetajate professionaalset arengut esimesel tööaastal (Eve Eisenschmidt ja Katrin Poom-Valickis) ning loodusteaduste õpetamise ja õppimisega seonduvaid probleeme (Sihtfinantseeringu teema Loodusteadusliku hariduse relevantsuse kontseptsioon ja relevantsust mõjutavad tegurid üldhariduskoolis, juht Mia Rannikmäe, Priit Reiska). Ülevaate kooli

organisatsioonikultuuri mudelitest ja nende kuvanditest annab Tarmo Salumaa doktoritöö Representatsioonid organisatsioonikultuuridest Eesti kooli pedagoogide muutusteprotsessis (2007). Käivitamata on siiski õpetajahariduse valdkonna pikaajalised ja süsteemsed uuringud ning puuduvad protseduurid uuringutulemuste koondamiseks, analüüsimiseks ja juurutamiseks." (Eesti õpetajahariduse strateegia 2009-2013) Need asjaolud maandavad teaduslikku lähenemist haridusele ning seda tuleb võtta arvesse terviklikuma ja noorele õpetajale atraktiivsema hariduskorralduse loomisel.

Võttes eelneva kokku, pean kõigepealt tähtsaks pöörata tähelepanu asjaolule, et nimetatud probleemid korduvad strateegiast strateegiasse. See paneb mõtlema nende probleemide lahendamisele suunatud meetmete efektiivsusest. Samuti tõestavad selles peatükis vaadeldud strateegilistest dokumentidest välja toodud probleemid vajaduse läheneda probleemide lahendamisele terviklikult e igal hariduskorralduse tasandil korraga. Maailma tippharidussüsteemide kogemus tõestab poliitiliste otsuste tähtsat rolli hariduskorralduses.

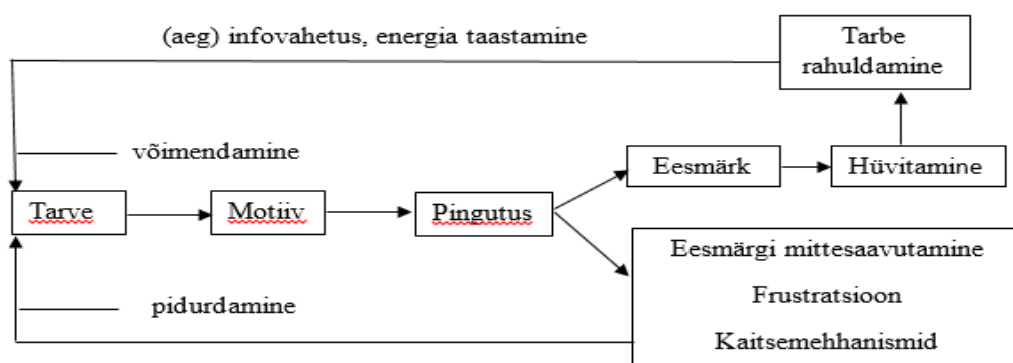
3. NOORE ÕPETAJA MOTIVATSIOONI VARASEMAD UURINGUD

Eelmistes peatükkides vaatlesin Eesti hariduskorraldusest ja strateegilistest dokumentidest tulenevaid probleeme, mis on seotud noore õpetaja madala motivatsiooniga ning mõjutavad negatiivselt noore õpetaja asumist kooli tööle. Sain korduvalt tõestused, et motiveeritud tööjõud on iga organisatsiooni eksisteerimise ja arengu pandiks, seega pean tähtsaks välja selgitada, mis motiveerib noori õpetajaid toetudes motivatsiooniteooriatele ja varasematele uuringutele. See aitab aru saada, millele tuleb pöörata tähelepanu fookusrühma intervjuu planeerimisel. Samuti aitab antud info teha täiuslikumad järeldused noore õpetaja motivatsiooni ja Eesti haridussüsteemi probleemide vahelistest seostest. Need aspektid on tähtsad lähtudes antud töö terviklikust lähenemisest, et indiviid (antud töös nii noor õpetaja kui ka terve haridussüsteem) on ühtne ja organiseeritud tervik, st motiveeritud saab olla vaid terve indiviid, mitte tema osa (Maslow 2007: 58).

3.1. Motivatsiooni mõiste

"Motivatsioon tähendab ladina keeles edasiliikumist. Motivatsiooni võib seega nimetada liikumapanevaks jõuks, mis tekib erinevate sisemiste ja väliste jõudude ehk mõjutajate tulemusena ning on aluseks inimese erinevatele tegevustele. Inimese vajadus on sisemised jõud, eesmärk aga välised jõud. Sisemine vajadus paneb inimese eesmärkide saavutamise suunas tegutsema." (Hansen 2013)

Üldistatud kujul motivatsiooniprotsessi tsüklit näitab juuresolev joonis (vt joonis 4)



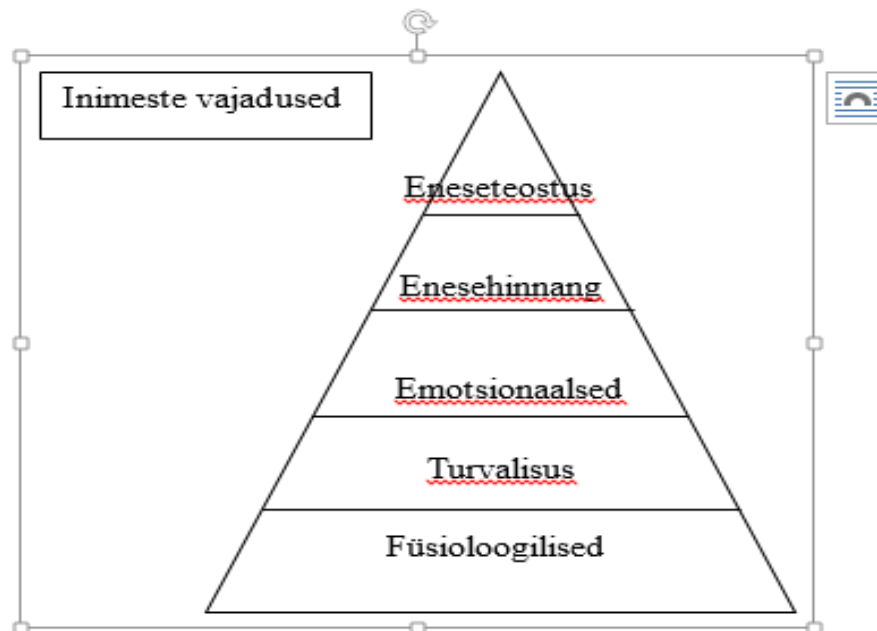
Joonis 4. Motivatsiooniprotsess (Bachmann, Maruste 2003: 75).

Motivatsiooni protsessist on näha kindlat sisemise ja välise motivatsiooni seost, kus eesmärk mängib olulist rolli tarbe rahuldamiseks. Nii motivatsiooni uurimine peab olema osaliselt inimese lõplike eesmärkide, ihade või vajaduste uurimine (Maslow 2007: 61).

3.2. Maslow'i motivatsiooniteooria ja noorte õpetajate motiveerimine

"Tänapäevased motivatsiooniteooriad toetuvad rohkem või vähem inimeste vajaduste määramisele ja rahuldamise tee selgitamisele ning väärtustavad kõrgelt inimestevahelist suhtlemist ja koostööd. Vajadustega seotud motivatsiooniteooriad on orienteeritud inimeste sotsiaal-psühholoogilistele mõjuritele ja käitumisele. Protsessidel põhinevad motivatsiooniteooriad vaatlevad inimesi ja nende reageeringuid mitmesuguses olukorras." (Hansen 2013) Antud töö kontekstis tunnen huvi just rahuloluteooriate (vajaduste teooriate) vastu, kuna indiviidi vajadusi näha seoses ümbritseva keskkonnaga e selles töös Eesti haridusmaastikuga.

Abraham Maslow vajaduste teooria on üks levinumaid ja tunnustatumaid motivatsiooniteooriaid, mille põhimõtet näitab allolev joonis (vt joonis 5).



Joonis 5. Maslow vajaduste püramiid (Hansen 2013).

Peep Vain, korraldades juhtimiskoolitusi ja uurides põhjalikult Maslow inimvajaduste hierarhia teooria olemust ja tähendust avastas, et enamiku inimeste arusaam vajaduste püramiidist on järgmine ja tema arvates väär: "Kui inimese madalama astme vajadused on rahuldamata, siis kõrgema astme vajadused pole talle aktuaalsed, ehk ei motiveeri teda". Tema arvates on sõnum hoopis teine: "Kui alama astme vajadused on mõõdukalt rahuldatud, siis nad enam inimest ei motiveeri ning seda saab teha ainult kõrgema astme seni veel rahuldamata vajadus". Seega näeb Vain juhi Maslow teooria terviktähenduse teadvustamatuses riski, et keskendudes madalama astme vajadustele (nõ füsioloogilised ja turvalisuse vajadused e töömaailma keeles töötasu ja turvatunde) pööratakse vähem tähelepanu teistele kõrgematele vajadustele, mis omakorda tekitab madalama töömotiveerimise. (viidatud Maslow 2011: 11 järgi) Antud töö käigus on see asjaolu väga tähtis. Näiteks, Soomes on õpetaja amet väga populaarne ning õpetajakoolitusele sisseastumise konkurss väga suur (ainult 10% sisseastujatest saab koha ülikoolis). Selle põhjuseks ei nimetata väga kõrget töötasu (mis on Soomes võrdne keskmise töötasuga), vaid selle ameti sotsiaalset tunnustatust (Cournoyer 2013). Seega ei räägi selles töös töötasude tõstmisest kui ainsast võimalusest motiveerida noori valima õpetaja ametit rõhutades terviklikku probleemi lahendust. Jakob Saks kirjutas, et "praeguses, inimkonna vallutanud ideoloogias on segatud ära põhjus ja tagajärg, eesmärk ja abinõu. Tegelikult eesmärgiks on inimese olemuslik areng ja üheks oluliseks abinõuks õppimine ning töötamine mingis ühiskonnaelu valdkonnas. Kui aga eesmärgiks on muutunud mingil erialal töötamisel palganumber ja selle abinõuks on vajaliku diplomi omandamine ainepunkte kogudes, on eesmärk ja abinõu segi aetud ning olemusliku arenguga võib hüvasti jätta." (Saks 2011: 76-77) Sama põhimõttega artikleid ilmub ka ajakirjanduses või, näiteks, portaalis juhtimine.ee. Kuna raha tähendus erineb inimese eluliselt, soovitas Kangro motiveerimispakette koostades süüvida töötaja väärtusmaailma ja sellesse, mis tema jaoks rahaga seondub. Raha ise on Kangro sõnul käivitaja, ent mitte püsiv motivaator. "Raha paneb küll tegutsema, kuid selle tähendus devalveerub kiiresti. Järgpidev hüve muutub kiiresti normaalseks nähtuseks," sõnas ta. Selleks, et motiveerimispaketid tõepoolest motiveeriks, soovitas Kangro töötajate kaasamist. "Võimalda töötajal ise oma kohver pakkida ja kombineeri nutikalt. Ole isiklik ja kaalutle, milline rahas mõõdetav formaat paremini toimib, ning taga hooliv kommunikatsioon. Muidu võivad ka parimad motiivid saada väärsti mõistetud," sõnas ta. (Kangro)

Nii, rääkides kursuse "Projektimeeskonna juhtimine" raames meeskonna motiveerimisest, nimetab Ele Hansen järgmiseid töö motiveerimise meetodeid organisatsioonis: materiaalne stimuleerimine, töö organiseerimise täiustamine, personali kaasamine juhtimisprotsessi ja mitterahaline stimuleerimine. Ka tema arvates kasvab vajadus raha järgi sõltuvalt elatustasemest teatud piirini, mille järel rahale omistatakse normaalne psühholoogiline seisund inimväärikuse säilitamiseks. Domineerima hakkavad vaimsed vajadused - loominguline eneseteostus, eduelamus jm. Tema räägib koolituse raames 6 mitterahalise stimulatsiooni moodusest (sh kiitus, iseseisva töö võimaldamine, õpivõimalus ja karjääri võimalus, mõistmine ja töötaja vastu huvi näitamine, hüvitamine vaba ajaga, tegevus). (Hansen)

Põhimõtteliselt samadest tööandja ja tööjõu omavahelistest kokkulepetest räägib oma ettekandes Mis motiveerib head õpetajat? Taimi Elenurm:

- selgus tööalaste nõudmiste ja kohustuste osas ning realistlikud ja adekvaatsed eesmärgid;
- hea töökeskkond ja töövahendid, õiglasena tajutav tasu;
- tasakaalus tööaeg;
- iseseisvus töös (nt Soome);
- töökohustuste vastavus kogemuste ja haridusega;
- teadmine ees ootavatest muudatustest ja osalemine nende kavandamisel;
- juhi ja töökaaslaste toetus: võimalus nii välja elada kui ka abi saada (Palmer, Cooper, 2010 järgi). (viidatud Elenurm 2011 järgi)

Sellest järeldan, et noorte õpetajate motiveerimiseks ei saa leida ühist kõigile sobivat lähenemist ning raha (selles töös nt õpetajate töötasud või lähtetoetused) ei saa olla ainus motivaator. Selge aga on see, et noore õpetaja sisemine motivatsioon peab olema toetatud väliselt, pakkudes vajaduste rahuldamist alates füüsilisest Maslow'i vajaduste püramiidi tasandist kuni eneseteostuse võimaluseni kaasamise käigus. Nii väidetakse ka ettevõtte hindamiseks ja arendamiseks loodud õppematerjalides, et "töötajaid saab innustada, inspireerida ja stimuleerida ning seeläbi töötaja tulemused paranevad. Teisiti

õeldes on ettevõtte võimalus tekitada motiveeriv töökeskkond ja selle tulemusena tasub hästi töötada". (Varendi, Teder 2008: 84)

3.3. Õpetajate motivatsiooni uuringute ülevaade

Hetkel ei ole konkreetselt uuritud, millised on noore õpetaja madala motivatsiooni põhjused. Edasi toon aga esile olemasolevate teemakohaste uuringute põhimõtted, et üldistada need faktorid, mis mõjuvad noore õpetaja motivatsioonile.

Toetudes Kagan (1992) 40 õpetajauurimusele, toob Olivia Õim oma magistritöös "Algajate õpetajate professionaalne areng muutustena eneseefektiivsuse tajus" välja kolm põhilist algaja õpetaja professionaalset arengut mõjutavat faktorit:

- noore õpetaja biograafia (siin rõhutatakse noore õpetaja enda positiivset koolikogemust, nägemust ideaalsest õpetajast ja selle alusel endast kui õpetajast, mis omakorda veel kord tõestab, et õpetaja ameti mainel on tõesti suur mõju selle eriala valikule);
- õpetajakoolituse programmi ülesehitus ja selle erinevate osade rõhuasetus (siin rõhutatakse õpetaja esmakoolituse praktilise ja teoreetilise osa tasakaalu);
- õpetajakoolituse praktika ja esimene tööaasta õpetajana (siin osutatakse nende etappide suurele mõjule noore õpetaja õpetamistee kujundamisel ning rõhutatakse individuaalset lähenemist igale õpetajale sh eestvedaja nt mentori tähtsust selles protsessis. (Õim 2008)

Oma magistritöös jõudis Õim järeldusele, et

- "algajale õpetajale tuleks esimestel aastatel võimaldada töötamist väiksemates ja võimekamate õpilatsega klassides, et luua talle jõukohase töökoormuse abil eeldused positiivsete kogemuste tekkeks ja tugevdada selle kaudu tema eneseefektiivsuse taju." Sellest kirjutab Jakob Saks oma strateegias, et "suured koolid ja suured klassikomplektid koolis ei ole võimelised täitma hariduse tõelist ülesannet, kuna massiõpetusele orienteeritud asutustes ei saa arendada laste eneseteadvustamist, enesetundmaõppimist, terviktaju, tervikteadvust, vaimsust, tõeliste väärtuste mõistmist, saab vaid efektiivselt

kujundada laste mehhaanilist, stereotüüpset, pinnapealset dualistlikku mõtlemist" (Saks 2011: 62).

- "õpetajakoolituses tuleks kõige enam tähelepanu pöörata õpetaja-õpilase vahelisele suhtlemisele, kuna see oli teiste aspektidega võrreldes kõige tugevamini seotud eneseefektiivsuse veendumustega;
- kutseaasta korraldajad ja kooli juhtkond peaksid mentori ülesandeid lähemalt seletama ning rõhutama, et mentor võiks olla võtmeisik, kes aitab algajal õpetajal kooli/lasteaia konteksti sulanduda." (Õim 2008: 75, 76)

Need järeldused veel kord tõestavad hariduskorralduse ja individuaalse lähenemise tähtsust noore õpetaja motiveerimisel.

Olivia Voltri, Piret Luik, Merle Taimalu uurimuse "Õpetajakoolituse praktikantide ja kutseaastal olevate õpetajate kutsevalikut mõjutavad motivatsioonitegurid" (2013) eesmärk oli võrrelda õpetajakoolituse praktikantide ja kutseaastal olevate õpetajate kutsevalikut mõjutavaid tegureid. Uuringu tulemused seisnevad selles, et mõlema grupi arvates on faktoritel sisemine motivatsioon ja tajutud õpetamisoskused kõige võimsam mõju ameti valikul, kõige madalam mõju on aga oluliste inimeste faktoril. Samas kutseaastal olevate õpetajate jaoks oli sisemine, väline motivatsioon ja töö sobivus eraeluga tähtsam kui praktikantidele. Praktikantide ja kutseaasta õpetajate motiivide erinevused olid kutsevalikuga rahulolu ja õpetajatööst ettekujutuse põhiteguriteks. Need tulemused ühtivad selles töös varem tehtud järeldustega, et õpetajate sisemine soov õpetada peab olema toetatud osava personalijuhtimise käigus.

Kui vaadata kõne all oleval teemal rahvusvahelisi väljaandeid, siis Joseph and Green's (1986) kirjanduse ülevaates tuuakse välja kaheksa põhjust, valimaks õpetaja ametit sh töö inimestega, peamiselt noortega; kasu toomine; töö haridussüsteemis; turvalisus ja materiaalsed soodustused; eraelu e laste kasvatamise ja karjääri kaasamine; soov olla stimuleeritud; teiste mõjutamine ning autoriteet. (Don jt 1994) Teistes rahvusvahelistes uuringutes on jõutud üldistatud kujul samadele järeldustele, et üks komplekt motiive on sotsiaalne, mis hõlmab võimalust mõjutada järgmist põlvkonda, toetada vähem edukamaid noori ja teha väärikat tööd. Teine sisemine e huvi õpetamise vastu ning antud töö võimekohasus. Kolmas on väline, s.t. õpetamine pakub turvalisust, karjääri

võimalust ning on usaldusväärne sissetulekuallikas. (Karabenick, Conley 2011) See ühtib Maslow vajaduste püramiidi põhimõttega.

Nii paljud teadlased (sh Bree Hohnbaum (2012) on veendunud, et sisemine motivatsioon (suhted tegija ja ülesande vahel) on kõige tähtsam mõjutegur, valimaks õpetaja ametit ja tegutsemaks õpetajana pikas perspektiivis. Sedagi tõestavad rahvusvahelised uuringud, kust selgub, et need õpetajad on rohkem motiveeritud, kes valisid õpetamise sisemistel või sotsiaalsetel põhjustel (Karabenick, Conley 2011). Eelmistes peatükkides öeldu tõestab aga, et noore õpetaja sisemine soov õpetada peab siiski olema toetatud kogu struktuuri e hariduskorralduse poolt e peab olema loodud toetav töökeskkond, et õpetamise soov püsiks arvestades elukestva õppe strateegiat võimalikult rohkem aega. Sellest räägitakse juba pika aja jooksul, näiteks Taimi Elenurm (2011) rääkis Hariduspäeval Rakveres, et "motivatsiooni ei saa tekitada – kuid saab luua tingimused selle tekkimiseks: isiklikul tasandil; organisatsiooni tasandil (kus on loodud tingimused heaks tööks); ühiskonna tasandil (väärtustades ja hinnates õpetaja ametit)". Ta rõhutab terviklikku lähenemist selles protsessis väites, et "vaid ühe tasandi mõjuritest ei piisa, vaja on kõigi kolme tasandi sihipärast koostoimet."

Lähtudes selles peatükis eelöeldust on selgelt näha, et motivatsioon on eesmärgipärane liikumine, mille aluseks on vajadus ja tõukavaks jõuks on motiiv ning selleks, et inivid areneks ja oleks motiveeritud ei piisa vaid baasvajaduste rahuldamisest (eriti haridussüsteemis kui strateegilises valdkonnas). "Selge, kindla ja universaalse kasvatussihi puudumise tõttu manduvad ka kõige paremad pedagoogilised püüdlused", ütles Friedrich W. Foerster (viidatud Saks 2011: 23 järgi).

Võttes kokku antud peatükis käsitletavat motivatsiooni teemat ja vaadeldes seda lähtudes noore õpetaja vajadustest on tähtis siinkohal märkida, et sisemine motivatsioon on primaarne õpetaja elukutse valiku tegemisel, kuid ilma toetava ja kaasava töökeskkonnata (sh nii töökoht e kool, kui ka ühiskond tervikuna) on raske seda sisemist õpetamissoovi säilitada ja edasi arendada. Samuti on varasemate teemakohaste uuringute ülevaatest näha noorte õpetajate motivatsiooni kindlat seost vajaduste teooriaga, st et noore õpetaja motivatsioonipaketi kujundamisel tuleb lähtuda individuaalselt ja terviklikult arvestades kõiki vajadusi alates füüsilistest lõpetades eneseteostusega.

4. EESTI HARIDUSKORRALDUSEST TULENEVAD NOORE ÕPETAJA MOTIVEERIMISE PROBLEEMID TEOORIAS JA PRAKTIKAL

Eelmistes peatükkides analüüsisin ja üldistasin Eesti hariduskorraldusest tulenevad noore õpetaja motivatsiooni probleemid toetudes strateegilistele dokumentidele, personalijuhtimise põhimõtetele, motivatsiooniteooriatele, valdkonna teaduslikule kirjandusele ja varasematele uuringutele. Antud peatükk on pühendatud töö empiirilise osa kirjeldamisele ja analüüsile. Selle tulemusena võrdlen ja üldistan, missugused varem esile toodud haridusekorralduse probleemidest on haridusala ekspertide arvates kõige tõsisemad noorte õpetajate jaoks reaalses koolielus. See lubab teha järeldused ja konkreetsed ettepanekud püstitatud probleemi lahendamiseks.

4.1. Intervjuud haridusala ekspertidega – uurimismeetodi valiku põhjendus ja kirjeldus

Lõputöö kannab rakenduslikku iseloomu, kuna varem kirjeldatud uurimisprobleem "ei laabu igapäevase mõtlemise abil, seega on vaja uusi teadmisi, mis aitaksid paremini mõista lahendatava probleemi olemust ja leida vahendeid sellega toimetulekuks" (Hirsjärvi jt 2010: 20). Lähtudes uurimisprobleemist kasutasin püstitatud eesmärgi saavutamiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, et paremini mõista uuritavat nähtust. Andmekogumismeetoditeks valisin intervjuu.

Juba uurimistöö ettevalmistavas etapis (riigiasutuse praktika raames) tegin intervjuu Haridus- ja Teadusministeeriumi (HTM) üldharidusosakonna ametnikega, kelleks olid HTM üldharidusosakonna asejuhataja (õppekava) Pille Liblik ja HTM üldharidusosakonna peaekspert Kasar Kregimäe. Intervjuud toimusid 5. juunil 2013. aastal. Intervjuu küsimustik koosnes 14 küsimusest (vt Lisa 2), mis puudutasid noorte õpetajate motivatsiooni teemat. Need intervjuud aitasid süveneda teemasse uurimistöö ettevalmistamisel.

Uurimistöö käigus viisin läbi intervjuu ekspertide grupiga e grupiintervjuu. Nimelt, korraldasin fookusrühma intervjuu, et saada kõnealuste uurimisküsimuste kohta võimalikult palju asjatundlikku teavet ja uurimisprobleemi selgitusi haridusala ekspertide kogemuste alusel. Uurimismeetodi valik on samuti põhjendatud asjaoluga, et uurimistöös käsitletud haridusvaldkonna probleemi lahenduse leidmiseks tuleb algatada arutelu eelnimetatud teemal, genereerida võimalusel uusi mõtteid või pöörata

tähelepanu ammu unustatud tõdedele, milleks ongi soovitatav kasutada fookusrühma intervjuud kui uurimismeetodit (Barbour 2007: 10). Samuti oli tähtis tekitada erinevaid rolle täitvate haridusvaldkonna ekspertide suhtlemises interaktsioon. Intervjuu fookuses oli uurimistöö probleem ja grupp eksperte. Fookusrühma eksperdid valisin esimeses peatükis kirjeldatud Eesti hariduskorralduses osalevate institutsioonide esindajatest toetudes alljärgnevale väljavõttele haridusstrateegiast. Selle kohaselt tuuakse välja õpetaja positsiooni ja maine tõus Eesti haridussüsteemi väljakutseks ning pakutakse rakendada täies mahus ellu noore õpetaja tugi- ja sisseelamissüsteem, sh suurendada õpetaja elukutse avatust, avada võimalused asuda tööle õpetajana ka väljaspool traditsioonilist õpetajakoolitust (prototüübiks nt programm "Noored kooli") ning tõhusamalt kasutada erinevate haridusega tegelevate institutsioonide koostöös peituvat ressursi (Eesti hariduse viis väljakutset Eesti haridusstrateegia 2012–2020 projekt). Nimelt, tegin valiku haridusala, haridusalaste programmide ja projektide ekspertidest, nõustajatest, kelle töö on seotud õpetajaks õppivate tudengite või noorte õpetajatega. Esialgu, lähtudes töö terviklikust lähenemisest, oli kavandatud kaasata järgmised eksperdid osalema intervjuus sh Haridus- ja Teadusministeeriumi esindaja, kohaliku omavalitsuse esindaja, Tartu Ülikooli Narva Kolledži esindaja, nõustajate esindaja, kooli esindajad: direktor või õppealajuhataja, vanemõpetaja-nõustaja ning „Noored kooli“ programmi esindaja. Siinkohal tuleb mainida, et oli väga raske leida kõikidele huvirühmade esindajatele sobiv ühine aeg kohtumiseks. Lõppkokkuvõtteks fookusrühmast võttis osa neli eksperti: kohaliku omavalitsuse esindaja Narva Linnavalitsuse Kultuuriosakonna juhataja asetäitja haridusalal Larissa Degel (endine Tartu Ülikooli Narva Kolledži eesti keele lektoraadi juhataja; õppejõud); kooli esindajad: juhtkonna esindaja Narva Eesti Gümnaasiumi õppealajuhataja Margarita Koskinen (endine TÜNK õppejõud), Narva Pähklimehe Gümnaasiumi õpetaja-metoodik, mentor, nõustaja, Tartu Ülikooli Narva Kolledži ja Tallinna Ülikooli õppejõud Inguna Joandi ning "Noored kooli" programmi esindaja õpetaja Liisi Sarap. Ei õnnestunud kaasata Haridus- ja Teadusministeeriumi ja ülikooli esindajat, kuid nende asutuste esindajate kogemus ja arvamused ei jää selle intervjuu kontekstis välja ütlemata (kaudselt on eelnimetatud eksperdid ka ülikooli esindajad (sh üliõpilased, õppejõud). HTM esindajate seisukohti arvestan uurimistöö ettevalmistavas etapis tehtud intervjuude alusel.

Fookusrühma intervjuu peamiseks teemade valdkondadeks on lähtuvalt esimestes peatükkides käsitletud Eesti hariduskorraldusest tulenevatest noorte õpetajate probleemidest: noorte õpetajate motivatsioon, personalijuhtimine (sh värbamine ja tugisüsteem, sh mentorlus ja nõustamine) ja õpetaja ameti maine. Edasi, võttes aluseks töö teoreetilisest osast välja selgunud tähtsamad noore õpetaja motivatsiooniga seotud teemad, tutvudes fookusrühma intervjuu kasutamise ja korraldamise alustega ning võttes arvesse antud uurimismeetodi kasutavate ekspertide kogemusi, soovitusi ja tähelepanekuid koostas küsimustiku ekspertide grüpiintervjuu läbiviimiseks (vt Lisa 3).

Ekspertintervjuu toimus 1. detsembril 2014. aastal Tartu Ülikooli Narva Kolledžis. Metoodiliselt planeerisin kohtumise teadusliku kirjanduse ning kvalitatiivuuringute valdkonna ekspertide kogemuste alusel järgmiselt: sissejuhatus (sh tervitamine, teema tutvustus ja ülevaade, reeglid, sissejuhatav küsimus), arutelu (vt küsimused Lisa 3), väljajuhatus e kokkuvõte. Fookusrühma intervjuust tegin lindistuse. Hiljem kasutasin fookusrühma tulemuste analüüsimiseks järgmised metoodilised võtted: transkribeerimine ning transkriptsiooni teksti kontentanalüüs. Kontentanalüüsi tabeli koostamiseks kasutatud kategooriad kattuvad fookusrühma intervjuu põhiteemadega e noorte õpetajate motivatsioon, personalijuhtimine ja õpetaja ameti maine. Nende alla lähevad koodid, mis olid välja toodud esimese, teise ja kolmanda peatüki teoreetilise aluse analüüsis sh motiiv: sotsiaalne (mõjutada ja toetada kasvavat põlvkonda, väärikas töö, töö inimestega, kasu toomine), sisemine (õpetaja biograafia, huvi, võimekohasus, tajutud õpetamisoskused, sobivus eraeluga, iseseisev töö), väline (oluliste inimeste mõju, turvalisus, karjäär, sissetulek), materiaalne (õiglasena tajutav tasu, hüvitamine vaba ajaga, soodustused), mittemateriaalne (huvi töötaja vastu, mõistmine, kiitus); vajadus: vaimsed vajadused (rahulolu kutsevalikuga), loominguline eneseteostus (tegevus, õpivõimalus, enesetäiendus); eesmärk (selged nõudmised, realistlikud ja adekvaatsed eesmärgid); värbamine; töö organiseerimine/korraldamine (töötingimused/töökeskkond, töövahendid, kaasamine, teadmine ees ootavatest muudatustest, osalemine nende kavandamisel, tasakaalus tööaeg, töökohustuste vastavus kogemuste ja haridusega); tugisüsteem/toetamine (juhi ja töökaaslaste toetus, võimalus välja elada ja abi saada, esimene aasta koolis e kutseasta, mentor, juhtkond); koostöö (õpetajakoolituse praktika, õpetajakoolituse programmi ülesehitus ja selle erinevate osade rõhuasetus) (vt Lisa 4). Antud töös ei tooda kontentanalüüsi käigus

välja eelnimetatud koodide esinemise sagedus, kuna tegemist on vaid ühe fookusrühma intervjuuga, vaid püütakse näha nende tegurite esinemist erinevatel sh isiklikul, organisatsiooni ja ühiskonna tasanditel ning nendest lähtuvalt välja tuua noorte õpetajate motivatsiooni ja Eesti hariduskorraldusest tulenevate probleemide vahelised seosed, määrata teravamad probleemid ning teha konkreetsed ettepanekud olukorra parendamiseks e noorte õpetajate tõhusaks motiveerimiseks.

4.2. Intervjuud haridusala ekspertidega – arutelu ja järeldused

Töö antud osa on pühendatud fookusrühma intervjuust tehtud järeldustele lähtuvalt esimestes peatükkides esitatud põhimõtetele.

Nii analüüsides õpetaja ameti maine mõju noorte õpetajate motivatsioonile küsisin fookusrühma ekspertidelt, miks õpetaja amet on Eestis atraktiivne. Respondendid tõid välja, et suuremat mõju osutab mainele väline motivatsioon ja materiaalsed motiivid, kuid suur tähtsus omistati ka loomingulise eneseteostuse vajadusele, nii oli ühiselt otsustatud järgmise pingerea kasuks: puhkus (väline, materiaalne); stabiilne töökoht ja palk (väline, materiaalne); lähtetoetus (väline, materiaalne), karjääri võimalus (väline, loominguline eneseteostus) ja täiendõppe võimalus (loominguline eneseteostus). Sellisena ekspertide arvates näeb välja noorte õpetajate motivatsioonipakett. Kokkuvõtteks ütles Narva Linnavalitsuse Kultuuriosakonna juhataja asetäitja haridusosal: "Räägitakse, et palk ei ole ainus motivaator, tegelikult palk on sotsiaalselt ühiskonna väga selge märk sellest, et see on hästi tasustatav töö, ma ei tea, kas automaatselt nagu peetakse sellest ametist lugu, aga siin on mingi seos-tagajärg selline, mingi seos on siin ka olemas, et palgad peavad olema suuremad". Samas oli antud töös varem välja toodud, et teadlaste arvates, mis oli tõestatud ka rahvusvaheliste uuringute käigus (Karabenick, Conley 2011), on hoopis sisemine motivatsioon kõige tähtsam mõjutegur valimaks õpetaja ametit ja tegutsemaks õpetajana pikas perspektiivis (Hohnbaum 2012). See asjaolu tuli välja ka ekspertide arutelust, kuid sellele oli pööratud vähem tähelepanu, mis annab selgelt märku sellest, et vaatamata sisemise motivatsiooni tähtsusele peab noore õpetaja sisemine soov olema toetatud kogu struktuuri poolt sh materiaalselt. Seega ei saa rääkida, et materiaalne pool ei osuta tähtsat mõju noorte õpetajate motivatsioonile, pigem peab lähenema terviklikult probleemi lahendamisele, arvestades küsimuse nii materiaalselt aspekti kui ka teisi tegureid. Seda tõestab ka parimate haridussüsteemide edutegureid analüüsiv uurimistöö,

milles rõhutatakse, et "peaaegu kõik OECD liikmesriigid suurendasid sama perioodi vältel oluliselt haridusele suunatud kulutusi ning viisid ellu arvukalt algatusi rahaliste vahendite tõhusamaks kasutamiseks. Sellest hoolimata õnnestus vaid mõnes üksikus haridussüsteemis oma koolide õpitulemusi märkimisväärselt tõsta. Üks nii riiklike kui rahvusvaheliste testide tulemustel põhinevaid uuringuid näitas, et paljudes haridussüsteemides jäid õpitulemused muutumatuks või koguni halvenesid". (Barber, Mourshed 2007: 8)

Nii materiaalne küsimus kõlas terve intervjuu vältel läbiva teemana. Töö organiseerimise ja korralduse osas räägiti materiaalsete vahendite tähtsusest töökeskkonna parendamiseks (nt õppematerjalide, tehniliste vahendite, õpiprogrammide soetamiseks, noortele õpetajatele koormuse vähendamiseks, noorte õpetajate asendamiseks enesetäiendamise ajaks, mentorite tasustamiseks jms). Noorte õpetajate motivatsiooni aspektist on see tähtis asjaolu, kuna tänapäeval on noored harjunud elama uute tehnoloogiate keskkonnas. Koostöö osa jäi selle teema juures suureks väljakutseks, kuna kõik eksperdid olid ühel meelel, et enamasti tegeleb töö korraldusega kool ise. Oli ka tehtud ettepanek väljastada rahaline toetus koolidele, kuhu tulevad noored õpetajad. Samuti nähti vajadust õpetajate, täiendkoolitusega tegelevate organisatsioonide, ülikoolide, koolide, kohalike omavalitsuste ja haridusministeeriumi koostöö vajadust õppematerjalide koostamise ja aprobeerimise valdkonnas. Tehti ettepanek, näiteks, kallid programmid osta piirkonna peale. Veel pakuti luua õppe- ja teaduskeskus, mille üheks ülesandeks olekski tegeleda korduvalt kasutatavate materjalide koostamise, kogumise, läbiproovimise ja väljaandmisega (sh e-keskkonnas). Siinjuures nimetati väljakutsena põhiliste õppekava olulisi teemasid käsitletavate nn põhiõppematerjalide ning jätkusuutlike e-keskkonna programmide ja õppematerjalide loomist. Õppematerjalide koostamisega seotud suurt koormust ja noortele õpetajatele ebasõbralikku töökeskkonda peeti tähtsaks mõjuteguriks noorte õpetajate lahkumisel koolist.

Veel üheks haridusega tegelevate erinevate institutsioonide omavahelise koostöö väljakutseks igal tasandil, iga teema ja teguri juures osutus ekspertide arutelust lähtuvalt tõhusa tugisüsteemi loomine noortele õpetajatele (ka igale õpetajale). Ka koolide sisehindamise alase uuringu lõpprapordis on välja toodud, et "vähem mainitakse parimat kogemust personalitöö (33%) ja ressursside juhtimise valdkonnas (28%), aruannete

põhjal võib järeldada, et paljude protsessidega alustati üsna hiljuti, näiteks, eestvedamise ja juhtimise valdkonnas, personalijuhtimise valdkonnas (koolitatud mentor toetamaks noori õpetajaid)" (Sisehindamise alane uuring 2011: 53). Fookusrühma eksperdid nõustasid, et vaatamata tugi- ja nõustamissüsteemide eksisteerimisele (sh mentorid ja nõustajad koolides ja keskustes) olid eksperdid üksmeelsed, et antud kujul tugisüsteem kas ei tööta või ei ole see, mida tegelikult noor õpetaja vajab. Koolides tugisüsteemi nõrkadeks külgedeks nimetati seda, et kõigepealt mentor määratakse direktori käskkirjaga (vrd usaldusväärsed loomulikult tekkinud suhted), siis mentorite ja noorte õpetajate suur koormus, mille tõttu polegi võimalust kohtuda. Rääkides tugisüsteemi nõrkustest, toodi välja, et enamasti tunneb noor õpetaja puudust mitte niivõrd palju ainealasest vaid psühholoogilisest toest. Tehti ettepanek võtta eeskujuks kunagi Narvas tegutseva pedagoogika- ja keelekeskuse mudel, kus oli ekspertide arvates väga tõhusalt korraldatud tugi- ja nõustamissüsteem nii noortele kui ka kõikidele õpetajatele. Kõik eksperdid nõustasid, et mõistlik oleks vähendada noorte õpetajate koormust mõistlikuse piirides, mitte ainult selleks, et koguda ja valmistada õppematerjale ja harjuda süsteemiga, vaid ka kontakti/sidemete loomiseks, enesetäiendamiseks, suhtlemiseks kogenumate kolleegidega sh mentoriga (samuti oleks mõistlikum mitte anda noortele klassijuhatamist).

Samuti nähti siin vajadust kooli ja ülikooli omavahelises koostöös, kuna toodi välja, et ülikooli lõpetanud noored õpetajad ei ole tegelikult koolieluks valmis, mis omakorda koolisisese tugisüsteemi puudumise korral tekitab olukorra, et noored lahkuvad koolist. Jõuti ka selleni, et ülikoolis võiks anda praktilisemaid teadmisi, rohkem praktikat koolis, mitte ainult akadeemilisi teadmisi, vaid ka seda, mida läheb realselt vaja nt lahendamaks kooliprobleeme nt vanematega, erivajadustega lastega vms. Rääkides koolipraktikast nimetati selle praktilisemaks muutmise vajadust, nt mitte vaadata õpetaja-juhendaja tunde ja pärast ise anda mõned tunnid ja korraldada üritus, vaid olla ka õpetaja abi (miks mitte kasutada tudengite abi tundide asendamiseks nn stažeerimine).

Töökeskonna ja tugisüsteemi ebapiisava korralduse asjaolu on raskendatud ebahariliku noorte käitumisega tänapäeva tööturul, et nad kipuvad väga kergesti vahetama töökohti. Kooli juhtkonna esindaja rääkis, et "aastast-aastasse see läheb hullemaks – mõni aasta tagasi kannatasid või elasid üle selle kriisiaja ja siis töötasid edasi, et nüüd viimastel

aastatel on väga kerge, et mulle see ei meeldi, ma otsin midagi kergemat". See viitab sellele, et nii koolijuhtkond kui ka terve hariduskorraldus peab algul olema sellise käitumisviisiga kursis ning edaspidi oskama juhendada antud protsessi.

Töö objektiks võetud noore õpetaja mõiste oli algusest peale piisavalt lai, mis omakorda leidis peegelduse ka fookusrühma arutelus ning laiendas selle tähendust veelgi, nii värbamine õpetajaks algab koolipingist, kooliõpetajate ja õpetajatest lastevanemate eeskujust. Kontentanalüüsist tuli välja, et personali värbamise valdkonnas toimuvad peamised tegevused isiklikul ja organisatsiooni tasandil (isiklik eeskuju ja kogemus, isiklik käimine ja otsimine, kooli traditsioonid), terviklikku lähenemist ei olnud välja toodud. Nii väljendasid eksperdid suurt isikliku panuse ja organisatsioonisisese kultuuri osatähtsust noorte õpetajate värbamisel kooli alates õpilaste kaasamisest õpetamisprotsessi (sh õpetaja abi õpetajatepäeval, abiõpetaja väiksemates klassides, põhiõpetaja asendaja), jätkates tudengivarju ja töövarju kogemusega, ning teistest eluvaldkondadest õpetaja elukutse valinud inimestega (sh programm "Noored kooli"), mis omakorda osutab ekspertide arvates positiivse kogemuse saamise tingimustel suurt mõju õpetaja elukutse mainele tervikuna ning mõjutab noorte elukutse valikut. Ka parimate haridussüsteemide kogemus näitab, et tuleb eemaldada "pedagoogikutset omandada soovijate teelt kõik takistused, luues alternatiivsed võimalused eelneva töökogemusega õpetajakandidaatide toomiseks koolidesse" (Barber, Mourshed 2007: 16-17). Samuti rääkides värbamisest tuleb rõhutada, et parimate haridussüsteemide uurimisest tuli välja, et "peaaegu kõik tippsüsteemid järgivad kaht põhimõtet: nad on väljaarendanud tõhusad mehhanismid õpetajakandidaatide väljavalimiseks (nt Inglismaa on sobivate eeldustega õpetajakandidaatide leidmiseks kasutusele võtnud ärimaailmas rakendatavad turundus- ja värbamisstrateegiad) ning maksavad algajatele õpetajatele korralikku stardiraha. Nimetatud kahel teguril on pedagoogikandidaatide kvaliteedile otsene ning silmnähtav mõju" (Barber, Mourshed 2007: 16-17). Intervjuust tuli välja et Eesti haridussüsteemis jääb eelnimetatud esimene põhimõte väljakutseks, teise meetme tulemuslikkust ei ole aga hetkel uuritud.

Samuti tuli välja, et ka koolides ja kohalikus omavalitsuses on noore õpetaja mõiste määramisega tekkinud raskusi, kas ainult esimest korda kooli tulnud õpetaja esimese aasta jooksul, kas igas uues koolis esimest aastat töötav õpetaja, kas ka uut õppeainet õpetama asuv õpetaja, kuna tuleb alustada nullist (info ja materjalide kogumine,

abimaterjali loomine jms vajab topelt aega). See asjaolu tuli välja tunnustamistseremooniade korraldamisest. Kuid rääkides üldiselt noorte õpetajate (ka teiste õpetajate) tunnustamisest, toimub selles valdkonnas, ekspertide arvates, väga tõhus erinevate haridusorganisatsioonide omavaheline koostöö.

Veel jõuti arutelu käigus ühisele arvamusele, et tuntakse puudust ühiste mõttetalgute järele, et erinevate haridusvaldkondade esindajad erinevatest organisatsioonidest saaks omavahel kokku ja arutleks tähtsate teemade üle, et nendest kohtumistest tuleneksid konkreetsed sammud, mis aitaksid saada haridusmaastikul esinevate raskemate teemadega hakkama.

Samuti rõhutati puudusena antud valdkonna ebapiisavat jätkusuutlikkust, nt pidevalt uuesti ilmuvad e-keskkonnad, vanad aga ununevad, ühtede teemade kohta on üleliia õppematerjali, teiste teemade käsitlemiseks puudub igasugune infotugi. Probleem on selles, et kõrgemate sõnade taga on formaalne elluviimine, ei toimu sügavamaid protsesside uuringuid, see valdkond on killustatud, st uuritakse üksikuid protsesse kontekstist välja rebitult. Sellest on saadud märku ka paljudel uuringu etappidel. Nii, näiteks, koolide sisehindamise lõpprapordist selgus, et ei uurita õpetajate koolist lahkumise põhjust (Sisehindamise alane uuring 2011: 75). Samuti Maslow'i järgi motivatsioon ilmub liikudes eesmärgi poole sooritades konkreetsed sammud. Tänapäeva Eesti haridussüsteemis esineb väga selgelt tajutav eesmärgipaljusus (vt ka motiveeritud õpetaja tunnuseid nt Eesti õpetajahariduse strateegia 2009-2013).

Kontentanalüüsi käigus, selgus, et teooriast ja varasematest uuringutest selgunud noore õpetaja motivatsiooni mõjutavad tegurid on tähtsad ka ekspertide arvates. Samuti arutelu käigus välja toodud probleemid tulenevad hariduse valdkonna korralduslikest probleemidest sh koormus, töö täiskoormusega, töötasu ei ole väärtustatud vrd vastutuse kvalifikatsiooninõuetega, töökeskkond, ei lähtuta uute tööturu tendentsidega.

4.3. Noorte õpetajate motiveerimisele suunatud meetmed

Toetudes empiirilise osa tulemustele tegin järelduse, et tähtsam probleem on seotud sellega, et Eesti haridusjuhtimises puudub korralik koolijuhtimisstrateegia. Töö käigus vaadeldud strateegilise personalijuhtimisega seotud protsessid kannavad juhuslikku iseloomu, puuduvad jätkusuutlikud programmid ja uuringud, mis toetaksid koolijuhte tegelemaks õpetajate kui kooli tähtsaima ressursi juhendamise. Nii tegeldakse nt

noorte õpetajate toetamise e mentorluse ja nõustamisega pealiskaudselt tegemata põhjalikke analüüse. Samuti kasutatakse personali värbamiseks väga kitsaid võimalusi ega uurita personali voolavust põhjalikult. Koolijuhid tegutsevad lähtudes isiklikest ettekujutustest antud protsessist piiratud ressursside tingimustes ega tunne paljudes küsimustes tuge teistelt haridusega tegelevatelt organisatsioonidelt.

Nii lähtudes uurimuse käigus välja toodud probleemidest ja toetudes selle käigus välja selgunud uuritud valdkondade positiivsele kogemusele pakun lahendada probleemi järgmiselt:

1. koolitada koolijuhid strateegilise personalijuhtimise valdkonnas;
2. arvestada noorte õpetajate ja kooli praktikale tulnud üliõpilaste motiveerimisel kõrget eneseteostuse soovi ning kaasata otsustusprotsessidesse (sh strateegiliste dokumentide, arengukavade, projektide ja programmide koostamine vms).

Nende meetmete kasutamise tähtsust tõestavad: 6. aprillil 2015. aastal ministri käskkirjaga kinnitatud "Pädevate ja motiveeritud õpetajate ning haridusasutuste juhtide programm 2015-2018", viimasel ajal aktuaalseks saanud haridusjuhtimise teema, millele on pühendatud viimati ilmunud Eesti Haridusteaduste Ajakirja number "Haridussüsteemid ja haridusjuhtimine", Eesti Supervisiooni, Coachingu Ühingu ning Tallinna Ülikooli eestvedamisel ja Huvitava Kooli toetusel 19. mail 2015. aastal korraldatud supervisioonipäev "Kuidas koostöös haridusstrateegia ellu viia?".

Iseenesest ei ole need uudsed ettepanekud, kuid mina pakun läheneda nendele terviklikult. Hatzopoulos jt (2015) soovivad "suhtuda koolijuhtimisse kui mitmetahulisse protsessi", st juhtimisega tuleb tegeleda organisatsiooni igal tasandil, kaasata huvirühmad ja innustada juhtimisprotsessis osalema, mis aitab omakorda saavutada hariduseesmärgid. See tähendab, et tuleb luua korralik koolijuhtkonna strateegia, mis tugineks valdkonna uuringutele. Selle strateegia koostamisse tuleb kaasata kõikide huvirühmate esindajad. Edasi tuleb määrata korrad ja esitada vastavad nõuded koolijuhtidele. Samuti tuleb teha tõhusat koostööd sh ülikoolide ja koolitusfirmadega, vajalike koolitusprogrammide koostamiseks. Eischmidt jt (2015) rõhutavad vajadust lisaks praegustele koolitustele võtta teisi efektiivsemaid meetmeid sh ühiste rahvusvaheliste kooliarendusprojektide käivitamine, antud valdkonnas kogunud koolijuhtidele töövarjuks olemine. Selle tulemusena peaks koolijuht saama

pädevaks noorte õpetajate toetamises ja arendamises, tundes ise tuge terve protsessi käigus. Seni korraldatud uuringud viitavad selle valdkonna arengu vajadusele. Remmik jt (2015) uurimistulemused näitasid, et mitte kõik uuringus osalenud algajad õpetajad ei olnud tundnud koolijuhi või mentori tuge ja mõistmist ning soovivad edaspidi nende teemadega tegeleda nii õpetajakoolituse kui ka koolijuhtide ja mentorite täienduskoolituste kaudu.

Õpetajate motiveerimine ja arendamine otsustusprotsessidesse kaasamise kaudu samuti ei ole oma olemuselt uus nähtus. Kuid õpetajad hindavad oma kaasatust strateegilise planeerimise, st kooli arengukava ja õppekava koostamise, eelarve kujundamise ja personaliarenduse vallas väheks (Kukemelk jt 2011). Selle meetme rakendamisel rõhutan samuti tervikliku lähenemise vajadust. Kõigepealt seisneb see laiemas objekti käsitlemises. Näiteks, rõhutavad Eisenschmidt jt (2015) õpetajate hoiakute kujunemise algust esmaõppes ja koolipraktika suurt mõju selles protsessis. Nad jõudsid järeldusele, et üliõpilastel peab olema praktika jooksul lisaks teistele tähtsate ülesannete täitmisele võimalus olla kaasatud erinevatesse projektide kavandamisse, aruteludesse jms. Seega ei ole tervikliku lähenemise huvides võimalik piirduda vaid olemasolevate noorte õpetajate motiveerimisel kaasamise kaudu, koolijuht peab tegelema sellega juba üliõpilastega, tagades sellega asjatundlike noorte õpetajate värbamist oma kooli. Teine pakutud meetme tervikliku lähenemise aspekt seisneb selles, et mitte ainult koolijuht peab noorte õpetajate motiveerimiseks kasutama kaasamise põhimõtteid. Sellega samuti tuleb tegeleda kõikidel hariduskorralduse tasanditel, sh kaasates noori nt haridusvaldkonna strateegiliste dokumentide koostamisse, eelnõude aruteludesse, arengukavade, programmide ja projektide elluviimisesse jms. See aitab noorel ennast teostada, pakub temale huvi, seab väljakutseid, muudab ameti atraktiivseks. Kindlasti peab antud meetme elluviimine tooma kaasa uuendusi töökorralduse osas, peab olema korralikult struktureeritud tööaeg ülesannete järgi. Noorte õpetajate puhul võiks mõistlikult vähendada kontaktundide arvu, suunates tegelema kohanemise ja enesetäiendamisega sh otsustusprotsessides osalemise kaudu. Samuti vajab antud protsess individuaalset lähenemist igale konkreetsele õpetajale.

KOKKUVÕTE

Selle uurimistööga püüdsin pöörata tähelepanu terve ühiskonna jaoks tähtsa eluvaldkonna probleemidele – haridusprobleemidele. Konkreetsemalt pöörasin tähelepanu noorte õpetajate väikesele osakaalule koolides ning seostasin antud probleemi Eesti hariduskorraldusest tulenevate probleemidega. Läbiviidud uuringu tulemusena tegin ettepanekud, milliseid meetmeid võiks kasutada kvalifitseeritud noorte õpetajate motiveerimisel.

Püstitatud probleemi lahendamisel lähenesin terviklikult ning minu töö põhiülesandeks oli koondada tervikliku info noortest õpetajatest Eestis. Selleks vaatlesin esimeses peatükis Eesti hariduskorraldust personalijuhtimise vaatenurgast. Selgus, et probleem on selles, et õpetajate (sh noorte õpetajate) suhtes ei ole Eesti hariduskorralduses jõutud strateegilise personalijuhtimise kui inimressursi juhtimiseni. Isikkoosseisu arvestus ja planeerimine sh värbamine ei ole hetkel terviklik, nt ei tegelda värbamiskanalite analüüsiga, puudub terviklik pilt personali vajadustest ja kaadrivoolavusest, ei uurita personali lahkumispõhjust, ei ole arvestatud uute noorte tööturukäitumisega, puuduvad kogu süsteemi hõlmavad värbamis- ja seleksiooniprotsessid enne õpetajakoolitusprogrammiga liitumist. Need Eesti hariduskorralduse probleemid mõjuvad negatiivselt õpetaja ameti mainele: muudavad selle noortele vähem atraktiivsemaks, mis tekitab edaspidi probleeme noorte õpetajate motiveerimisel.

Personali planeerimine on strateegiliselt tähtis ning asutuse strateegilise planeerimise lahutamatu osa. Teises peatükis tõin välja need probleemid, mis tulenevad Eesti haridusstrateegiatest ning mõjuvad noorte madalale huvile õpetaja elukutse vastu. Tõin välja, et tõsta noorte huvi õpetaja ameti vastu, suunata õpetajakoolituse saanud spetsialistid kooli tööle ja motiveerida kooli tulnud noori õpetajaid tuleb tõhusamalt lahendada strateegilistes dokumentides esile toodud probleemid.

Kolmandas peatükis vaatlesin noorte õpetajate motivatsiooniprotsessi, sisemist ja välist motivatsiooni ning nende vajadusi, selleks et aru saada, kuidas võib motiveerida noori õpetajaid. Analüüsides varasemaid teemakohaseid uuringuid ning lähtudes motivatsiooniprotsessist ja Maslow vajaduste püramiidist tegin järelduse, et noorte õpetajate sisemine soov õpetada (mis on antud eriala valikul esmatähtis) peab edasi

arenema pidevalt toetavas, mõnuses, loovas tööõhkkonnas ning Eesti Hariduskorralduse ülesandeks on sellise töökeskkonna loomine.

Neljandas peatükis kirjeldasin ja analüüsisin töö empiirilise osa. Püstitatud probleemi lahendasin kvalitatiivsel uurimismeetodil, andmed kogusin intervjuu ja fookusrühma intervjuu abil. Valitud andmekogumismeetodi eeliseks pean seda, et ekspertide vaba arutelu käik turvalises ja meeldivas õhkkonnas lubas saada informatsiooni lahendatava probleemi paremaks mõistmiseks ja leida selle võimalikud lahendid. Kõik fookusrühma intervjuus osalenud haridusala eksperdid avaldasid üksmeelselt arvamuse, et niisuguseid kohtumisi, nt mõttetalgud või foorumi formaat, peaks ka riigi tasandil olema rohkem. Ekspertid rõhutasid, et koostööd tehakse küll, kuid pole aega (pole kas võimalust või keegi ei algatanud seda), et lihtsalt rääkida tähtsatel teemadel, arutada probleemide ja plaanide üle. Uurimuse nõrgaks küljeks on selle kestus ja kaasatud ekspertide väike arv. Võttes arvesse, et peamised noorte õpetajate motiveerimisega seotud hariduskorraldusest tulenevad probleemid ja parandust vajavad valdkonnad olid välja toodud teoreetiliste seisukohtade ning valdkonna strateegiliste dokumentide, uuringute, aruannete, raportide jms ülevaate alusel ning fookusrühma intervjuu eesmärgiks oli kontrollida tehtud järelduste tõesust ning algatada arutelu probleemi võimalikest lahendusviisidest, ei pea ekspertide arvu oluliseks probleemiks. Kõik probleemid, mis olid esile toodud esimestes peatükkides olid ka ekspertide arvates seotud noorte madala huviga õpetaja elukutse vastu ja noorte õpetajate madala motiveeritusega. Kogutud andmed töötlesin kontentanalüüsi abil.

Lähtudes valdkonna ülevaate käigus välja toodud probleemidest ja toetudes selle käigus välja selgunud uuritud valdkondade positiivsele kogemusele ja empiirilise osa tulemustele pakun lahendada probleemi järgmiselt:

1. koolitada koolijuhid strateegilise personalijuhtimise valdkonnas;
2. motiveerida noori õpetajaid sh praktika käigus otsustusprotsessidesse kaasamise kaudu.

Nende meetmete rakendamisele pakun läheneda teaduspõhiselt ja terviklikult, kaasata kõik haridusega tegelevad institutsioonid igal Eesti hariduskorralduse tasandil.

Ühe uurimistöö raames pole võimalik pakkuda nii suuremahulisele probleemile lahendust, et luua niisugune hariduskorraldus, kus õpetajate isikkoosseisus oleks rohkem kvalifitseeritud noori õpetajaid. Selleks on kindlasti vaja alustada poliitilistest otsustest (sh valdkonna finanseerimine), millela Maailma parimate haridussüsteemide kogemusest lähtuvalt pole võimalik teha muudatused hariduse valdkonnas. Kindlasti tuleb tegeleda nende küsimustega pidevalt ja terviklikult, luues toimivad ja jätkusuutlikud strateegiad, programmid ja mehhanismid, arvestades samal ajal kiire elutempoga ja pidevalt toimuvate uuendustega ning kasutada selleks erinevate haridusega tegelevate institutsioonide omavahelises koostöös peituvat ressursi.

SUMMARY

PROBLEMS OF MOTIVATION OF YOUNG TEACHERS RELATED TO THE ORGANIZATION OF EDUCATION MANAGEMENT

Svetlana Tsarjova

The latest data from OECD shows that there is low percentage of young teachers in Estonia. Furthermore, teachers' educational strategies and international studies identified the following issues concerning teachers' staff: the low interest of young people in the teaching profession, a low occupational satisfaction and professional status of teachers in society and a high personnel turnover. So there are certain problems and contradictions in the organization and there is no comprehensive strategy for solving these problems. As well as resolving problems must be approached holistically on all levels of the Estonian education system.

The goal of this research is to identify problems of Estonian educational organization which have an affect on the motivation of young teachers and to submit proposals about measures that could be implemented in the field of educational management in order to motivate qualified young teachers.

I answered the following questions in the research work:

1. What is the Estonian educational organization in all, what are the problems of teachers in motivating young people?
2. What measures can be used to solve these problems and to motivate young teachers?

The holistic approach is very important in problem solving and the main task was to gather comprehensive information from young teachers in Estonia. For that purpose I've learnt the first chapter of the Estonian Educational Personnel management from the perspective of people management. After gathering information, I came to the conclusion that the main problem is the lack of strategic human resource management. This problem negatively affects the organization of the Estonian education teacher professional reputation which makes it less attractive to young people. This in turn, creates problems for future teachers in motivating young people.

Staff planning has a strategic importance; it is a part of the strategic planning of the institution. For this reason in the second chapter, I pinpointed the problems which emphasize in the Estonian educational strategies and affect on the poor youth interest in the teaching profession. I realized that in order to spark young people's interest in the teaching profession it is necessary to solve the problems highlighted in the strategic documents.

The third chapter focuses on the motivation of young teachers in the process of internal and external motivation as well as on their needs in order to understand how to motivate young people to become teachers. Analyzing the previous thematic studies on the basis of the motivation process and Maslow's pyramid of needs, I made the conclusion that young teachers' inner desire to teach (which is the most important factor when choosing this occupation) must develop constantly in supportive, relaxed, creative atmosphere providing opportunities for self-actualization. Estonian Educational Management is responsible for such a working environment.

The fourth chapter describes and analyzes the empirical part of the research. An applied qualitative study was conducted using a focus group and interview method involving experts from educational institutions (eg, Ministry of Education and Science and Local Government Education Service officials, university representatives, school management representative, mentor, counselor, teacher, methodologist, "Young school" program representative). Data was processed using content analysis.

On the basis of the problems, on the basis of these problems solving experience and empirical results I suggest to solve the problems in a certain way:

1. to train leaders in the field of strategic personnel management;
2. motivate young teachers and students during practice, including through the involvement in decision-making.

I suggest the implementation of these measures and a comprehensive science-based approach, with the participation of all the institutions involved in education on all levels of education in Estonia organization.

KIRJANDUS

1. Alas, Ruth 2001. *Personalijuhtimine*. Kolmas, parandatud trükk. Tallinn: Külim.
2. Bachmann, Talis; Maruste, Rait 2003. *Psühholoogia alused*. Tallinn: Ilo.
3. Barber, Michael; Mourshed, Mona 2007. *Kuidas maailma tulemuslikumad haridussüsteemid on jõudnud tippu*. OECD väljaanne. McKinsey&Kompanii <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=7878> (viimati vaadatud 21.05.2015)
4. Barbour, Rosaline 2007. *Doing Focus Group*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage publication.
5. Cournoyer, Michel 2013. Finland/Teacher is a popular profession. *Job Market Monitor*. August 17, 2013 – <http://jobmarketmonitor.com/2013/08/17/finland-teacher-is-a-a-popular-profession/> (viimati vaadatud 21.05.2015)
6. Don, Alexander; Chant, David; Cox, Bernard 1994. What motivates people to become teachers *Australian Journal of Teacher Education* 19-2-5 <http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1248&context=ajte> (viimati vaadatud 21.05.2015)
7. Eesti haridussüsteemi korraldus 2009-2010. Eurydice. <http://www.tpi.ee/digiope/hariduskorraldus/TTY/Hariduss%C3%BCsteemi%20korraldus.pdf> (viimati vaadatud 21.05.2015).
8. Eesti õpetajahariduse strateegia 2009-2013. 2009 Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=8782> (viimati vaadatud 21.05.2015).
9. Eesti hariduse viis väljakutset Eesti haridusstrateegia 2012–2020 projekt http://elu5x.kogu.ee/public/documents/materjalid/Haridusstrateegia_PROJEKT_8_lk.pdf (viimati vaadatud 21.05.2015).
10. Eisenschmidt, Eve; Reiska, Epp; Oder, Tuuli 2015. Algajate õpetajate tajutud juhtkonna tugi ning selle seosed kooliarendusse kaasatuse ja õpetajate koostöoga. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri* 3(1), 2015, 148–172

- <http://ojs.utlib.ee/index.php/EHA/article/viewFile/11983/7093> (viimati vaadatud 21.05.2015).
11. Elenurm, Taimi 2011. *Mis motiveerib head õpetajat?*
http://www.virumaa.info/static/files/050/rakvere_opetajate_motiveerimine_lyhi_250811.pptx
 12. Elukestva õppe strateegia aastateks 2014-2020. 2014 Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium, Eesti Koostöökogu, Eesti Haridusfoorum
<https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf> (viimati vaadatud 21.05.2015).
 13. Fudin, Sarah 2013. Why Teaching Is Not A Back-Up Career. *Careerealism* August 20, 2013 <http://www.careerealism.com/teaching-not-back-up-career/#rThkzLzGQT6E5lHO.99> (viimati vaadatud 21.05.2015).
 14. Gałęcka, Jolanta. Teacher, learner, and motivation in education yesterday, today, and tomorrow. *Young Digital Planet* <http://www.ydp.eu/resources/a-party-with-the-future-of-education> (viimati vaadatud 21.05.2015).
 15. Hansen, Ele 2013. *Projektimeeskonna juhtimine*. Tartu Kutsehariduskeskus
http://www.nooruse.ee/Ele_Hansen/meeskond_2/index.html (viimati vaadatud 21.05.2015)
 16. HaridusSilm http://qlikview-pub.hm.ee/QvAJAXZfc/opensoc_hm.htm?document=htm_avalik.qvw&host=QVS%40qlikview-pub&anonymous=true (viimati vaadatud 21.05.2015).
 17. Hatzopoulos, Pavlos; Kollias, Andreas; Kikis-Papadakis, Kathy 2015. Võrdseid võimalusi ja õppimist soodustav koolijuhtimine ning koolide autonoomia. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri* 3(1), 2015, 50–64
<http://ojs.utlib.ee/index.php/EHA/article/viewFile/11976/7085> (viimati vaadatud 21.05.2015).
 18. Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara Paula 2005. *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.

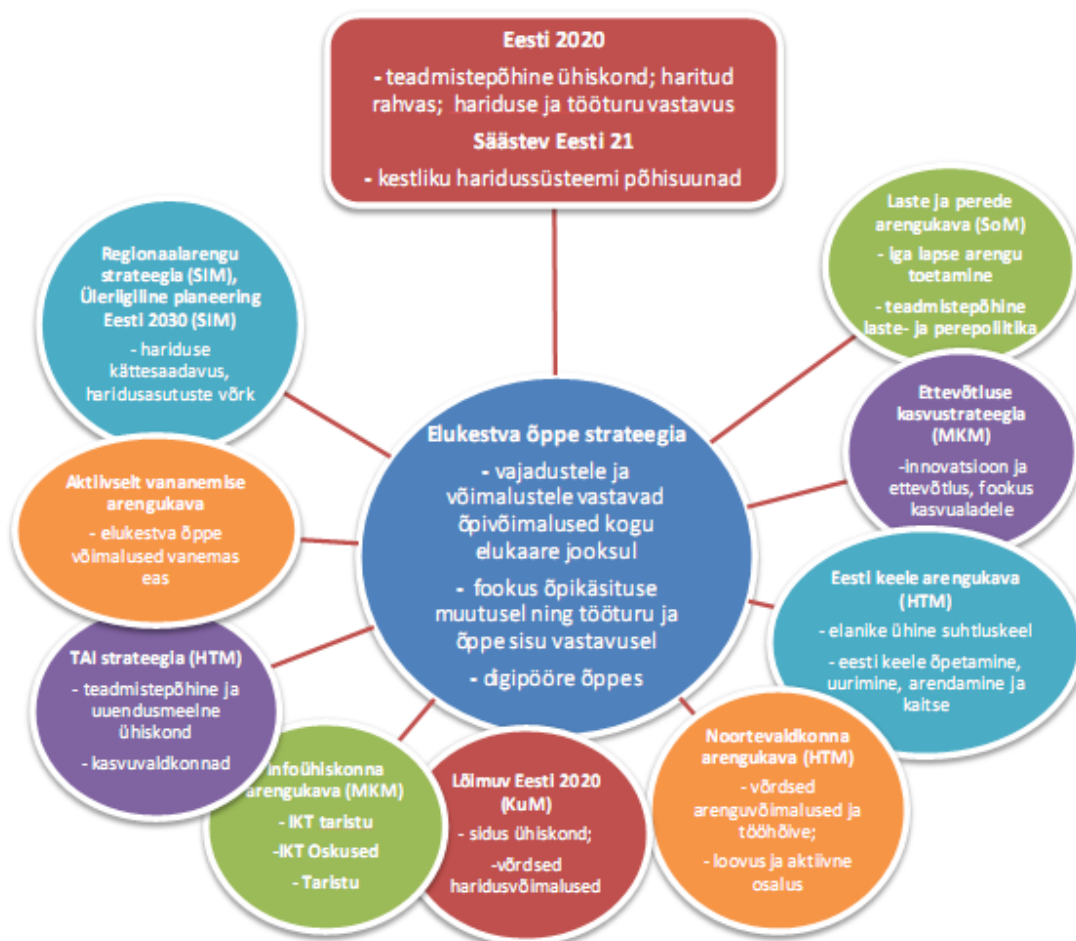
19. Hohnbaum, Bree 2012. *Intrinsic and Extrinsic Motivation of Teachers*
<http://www.slideshare.net/breeellen22/intrinsic-and-extrinsic-motivation-of-teachers> (viimati vaadatud 21.05.2015).
20. Kangro, Eva-Maria 2013. Inimeste motiveerimine on nagu nõelravi. *Postimees. Juhtimine* 12. september 2013
<http://www.juhtimine.ee/1829266/psuhholoogiadoktor-inimeste-motiveerimine-on-nagu-noelravi> (viimati vaadatud 21.05.2015)
21. Karabenick, Stuart A.; Conley, AnneMarie 2011. *Teacher motivation for professional development*. Technical Report Math and Science Partnership Motivation Assessment Program II. National Science <http://mspmap.org/wp-content/uploads/2012/01/Teacher-PDM.pdf> (viimati vaadatud 21.05.2015)
22. Kitsing, Maie; Täht, Karin; Kukemelk, Hasso 2015. Kooli mikrokliima: õpetajate toetav käitumine ja õpilaste tulemuslikkus. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri* 3(1), 2015, 127–147
<http://ojs.utlib.ee/index.php/EHA/article/view/eha.2015.3.1.06> (viimati vaadatud 21.05.2015)
23. Kukemelk, Hasso; Lillemaa, Tiia.; Tondi, Jana. 2011. Teachers' professional involvement in creating a general learning environment in Estonian schools. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 11, 47–51
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.01.031> (viimati vaadatud 21.05.2015).
24. Maslow, Abraham Y 2007. *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: Mantra.
25. Ots, Aivar; Vaher, Kristel; Sellio, Rena; Laanoja, Priit 2008. *Ülevaade Eesti õpetajaskonnast*. Tartu
<http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=8781> (viimati vaadatud 21.05.2015).
26. Randma, Heiki 2004. Kuhu lähed, noor õpetaja? *Haridus* 6-7 2004
<https://www.yumpu.com/et/document/view/35932750/heiki-randma-kuhu-lahed-noor-opetaja-haridus> (viimati vaadatud 21.05.2015).
27. Remmik, Marvi; Lepp, Liina; Koni, Ingrid 2015. Algajad õpetajad koolijuhi ja kolleegide toetusest esimestel tööaastatel. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri* 3(1),

- 2015, 173–201 <http://ojs.utlib.ee/index.php/EHA/article/viewFile/11984/7094>
(viimati vaadatud 21.05.2015).
28. Saks, Jakob 2011. *Uus kool. Visioon hariduse jätkusuutlikust strateegiast*. Keila: Integrалоogia Instituut.
29. Servinski, Mihkel; Rootamm-Valter, Jelena; Elenurm, Taimi 2008. *Tööturg. Tänapäev ja tulevik*. Tallinn: Tallinna Raamatukoja OÜ.
30. Sisehindamise alane uuring. Lõppraport. 2011 Eesti Uuringukeskus
http://www.hm.ee/sites/default/files/eesti_uuringukeskus_sisehindamise_loppraport.pdf (viimati vaadatud 21.05.2015)
31. Soonsein, Siret 2012. *Õpetaja motivatsiooni ja koolis valitseva organisatsioonikultuuri vahelised seosed*. Tartu
<http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/26031/Soonsein.pdf>
(viimati vaadatud 21.05.2015)
32. TALIS 2013 <http://www.hm.ee/et/tegevused/uuringud-ja-statistika/talis> (viimati vaadatud 21.05.2015).
33. Tederi, Indrek 2012. *Ettekanne haridusjuhtide aastakonverentsil 9.02.2012*. Pärnu <http://oiguskantsler.ee/et/indrek-teder-ettekanne-haridusjuhtide-aastakonverentsil#allm%C3%A4rkus%203> (viimati vaadatud 21.05.2015).
34. Varendi, Merle; Teder, Juhan 2008. *Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja Arendamine*. Haridus- ja Teadusministeerium, SA Innove, OÜ Infotrükk
http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ettev%C3%B5tlus%C3%B5pe/Mis%20toimub%20ettev%C3%B5ttes_Ettev%C3%B5tte%20hindamine%20ja%20arendamine.pdf (viimati vaadatud 21.05.2015).
35. Voltri, Olivia; Luik, Piret; Taimalu, Merle 2013. *Õpetajakoolituse praktikantide ja kutseaastral olevate õpetajate kutsevalikut mõjutavad motivatsioonitegurid*. Tartu <http://eha.ut.ee/wp-content/uploads/2013/11/voltri.pdf> (viimati vaadatud 21.05.2015).

36. Üksvärav, Raoul 2008. *Organisatsioon ja juhtimine*. Neljas, parandatud trükk. Tallinn: TTÜ kirjastus.
37. Õim, Olivia 2008. *Algajate õpetajate professionaalne areng muutustena eneseefektiivsuse tajus*. Tartu
https://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/6349/oim_olivia.pdf?sequence=1 (viimati vaadatud 21.05.2015).

LISAD

**Lisa 1. Elukestva õppe strateegia seosed teiste valdkondlike arengukavadega
(Elukestva õppe strateegia aastateks 2014-2020)**



Lisa 2. INTERVJUU HTM ÜLDHARIDUSOSAKONNA AMETNIKEGA

Küsitlus:

1. Kuidas motiveerib riik noori valima õpetaja elukutse?
2. Mil määral mõjutas õpetajate lähtetoetuse süsteemi sisseviimine noorte õpetajate suundumist koolidesse?
3. Millised programmid, peale Noored kooli, meelitavad noori tagasi kooli, sh ka HTM-i toetus?
4. Milliseid meetmeid kasutab kool noorte õpetajate toetamiseks?
5. Mil määral uuendatakse pedagoogilist kõrgharidust pakkuvate õppeasutuste õppekavu, arvestades hetkeseisu haridusmaastikul?
6. Kuidas toimib noorte õpetajate nõustamis- ja seiresüsteem?
7. Mida tehakse selleks, et ennetada noorte õpetajate väljalangevust koolist ja vähendada läbipõlemisega seotud olukordi?
8. Kuidas teostab HTM järelevalvet haridusstrateegias ja arengukavades esitatud noorte õpetajate motiveerimise üle?
9. Kas kutseasta on igale noorele õpetajale kohustuslik? Kas on andmeid, kuidas on see rakendunud koolides?
10. Kas on tehtud või on plaanis teha uuring õpetajate tegelikust töökoormusest (ainetunnid, lisatöö, mentorlus, projektegevus jms)?
11. Kuidas motiveerib uus töötasu süsteem, kus noorel pedagoogil ning pedagoogil on üks ja seesama töötasu, noori tegema karjääri?
12. Kuidas tõsta õpetaja elukutse mainet? Mida selleks teeb HTM?
13. Kuidas suhtuda sellesse, et paljud astuvad ülikooli pedagoogiliste erialade omandamiseks ainult kõrghariduse saamise eesmärgil ega kavatse tulevikus kooli tulla?

14. Kuidas informeeritakse noori õpetajaid neile pakutavatest võimalustest ja soodustustest?

Täna küsitluse täitmise eest!

Lisa 3. Fookusrühma ekspertintervjuu küsimustik

Õpetaja ameti maine.

1. Nimetage, palun 5 põhjust, miks õpetaja amet on Eestis atraktiivne noortele? Pange need tähtsuse järjekorda.

Motivatsioon.

2. Kuidas te hindate erinevate institutsioonide koostööd (nt Haridusministeerium, KOV, ülikoolid, koolid jt) motiveerivama töökeskkonna loomisel noortele õpetajatele? *Mida võiks/tuleks teha paremini/teisiti?*

Personalijuhtimine.Värbamine.

3. Nimetage, palun, võimalusi tõhusalt värvata noori õppima õpetajaks ja edaspidi töötama koolis.

Personalijuhtimine. Tugisüsteem: nõustamine, mentorlus.

4. Palun, nõustuge järgmise väitega või vaidlustage see ning põhjendage oma arvamust: noortele õpetajatele ei ole loodud piisavalt tõhus tugisüsteem (sh nõustamine ja mentorlus).

Lisa 4. Fookusrühma intervjuu transkriptsiooni kontentanalüüsi tabel

	Isiklik tasand	Organisatsiooni tasand	Ühiskonna tasand	Probleemid, ettepanekud
1. Motivatsioon				
Motiiv				
+ Sotsiaalne (mõjutada ja toetada kasvavat põlvkonda, väärikas töö, töö inimestega, kasu toomine,)				
+ Sisemine (õpetaja biograafia, huvi, võimekohasus, tajutud õpetamisoskused, sobivus				

eraeluga, iseseisev töö)				
+ Väline (oluliste inimeste mõju, turvalisus, karjäär, sissetulek)				
- materiaalne (õiglasena tajutav tasu, hüvitamine vaba ajaga, soodustused)				
- mittemateriaalne (huvi töötaja vastu, mõistmine, kiitus)				
Vajadus				
- vaimsed vajadused (rahulolu kutsevalikuga)				

- loominguline eneseteostus (tegevus, õpivõimalus)				
Eesmärk (selged nõudmised, realistlikud ja adekvaatsed eesmärgid)				
2. Personalijuhtimine				
Värbamine				
Töö organiseerimine/korraldamine (töötingimused/töökeskond, töövahendid, kaasamine, teadmine ees ootavatest muudatustest, osalemine nende kavandamisel, tasakaalus tööaeg,				

töökohustuste vastavus kogemuste ja haridusega)				
Tugisüsteem/toetamine (juhi ja töökaaslaste toetus, võimalus välja elada ja abi saada, esimene aasta koolis e. kutseasta, mentor, juhtkond)				
Koostöö (õpetajakoolituse praktika, õpetajakoolituse programmi ülesehitus ja selle erinevate osade rõhu asetus)				
3. Maine (bränd)				

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Svetlana Tsarjova (sünnikuupäev: 02.03.1984)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**Eesti hariduskorraldusest tulenevad noore õpetaja motiveerimise probleemid**“, mille juhendaja on Aet Kiisla,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Narvas, 22.05.2014